

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

“¿Cómo influyen los factores protectores familiares en el desempeño laboral de los funcionarios y empleados del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP) en la matriz durante el año 2010-2011?”

Informe Final del Trabajo de Titulación, previo la obtención del título de Psicóloga Industrial

AUTORA: Viveca Nadina Saavedra Estupiñán
TUTOR: Msc. Rubén Antonio Chicaiza Farinango

Quito - 2011

Ficha catalografica

I

0459

S12 Saavedra Estupiñán, Viveca Nadina

Cómo influyen los factores protectores familiares en el desempeño laboral de los funcionarios y empleados del Consejo Nacional de Control de Substancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP) en la matriz durante el año 2010-2011 / Saavedra Estupiñán, Viveca Nadina. -- Informe final del trabajo de grado, previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial. -- Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, 2011.

160 p., tbs., graf.

Tutor: Chicaiza Farinango, Rubén Antonio

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Central del Ecuador, de manera especial a la Facultad de Ciencias Psicológicas y a su personal docente, por la posibilidad de haber ingresado en sus aulas para adquirir nuevos conocimientos, competencias y valores.

Mi agradecimiento, al Doctor Rubén Chicaiza, maestro y amigo a la vez, quien compartió sus conocimientos y me brindó un asesoramiento científico y humano, necesarios en la elaboración de mi tema de investigación y mi carrera universitaria.

Y a todo el personal administrativo y de servicio que labora en la Facultad de Ciencias Psicológicas día a día contribuyendo con el bienestar estudiantil.

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con amor.

A Dios, a mis padres porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y a pesar de estar lejos cada día de este largo camino siempre fueron mi principal pilar, por el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final, y a mis abuelitos Joaquín Estupiñán y Carmen Macías, quienes siempre fueron un lindo ejemplo para mí, y con quienes compartí hermosos momentos de mi vida.

A mi hermano, abuelita Olga Saavedra, primos y amigos. A la Doctora Myriam Guerra Puebla, de quien recibí el apoyo total y desinteresado durante el año que realice mi pasantía. A mi amigo Luis Cuesta López que con la amistad que tenemos fue un aporte fundamental para lograr mi triunfo. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión en los momentos difíciles.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 27 de febrero del 2013

Yo, **Viveca Nadina Saavedra Estupiñán**, autora de la investigación, con cédula de ciudadanía No. **0986091501**, libre y voluntariamente DECLARO, que el Trabajo de Grado Académico:

“¿Cómo influyen los factores protectores familiares en el desempeño laboral de los funcionarios y empleados del consejo nacional de control de sustancias estupefacientes y psicotrópicas (CONSEP) en la matriz durante el año 2010-2011?”

Es original y de mi autoría, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,

f Viveca Saavedra

Viveca Nadina Saavedra Estupiñán
C.C. 0986091501

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, **Viveca Nadina Saavedra Estupiñán** en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre “*¿Cómo influyen los factores protectores familiares en el desempeño laboral de los funcionarios y empleados del consejo nacional de control de sustancias estupefacientes y psicotrópicas (CONSEP) en la matriz durante el año 2010-2011?*”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 27 de febrero del 2013

f Viveca Saavedra

Viveca Nadina Saavedra Estupiñán
C.C. 0986091501

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de grado académico sobre Psicología Industrial, Condiciones de trabajo y Clima Familiar. El objetivo fundamental es determinar la influencia de los factores protectores familiares y su incidencia en el desempeño laboral. Las relaciones interpersonales inadecuadas y el desempeño laboral negativo, motiva a probar que los factores protectores familiares, influyen directamente en el desempeño laboral de los funcionarios y empleados. Se fundamenta teóricamente en la teoría humanística y existencialista de Maslow, que se basa en la satisfacción de las necesidades primarias y luego las secundarias; tratado en tres capítulos: familia, factores protectores y evaluación al desempeño. **Investigación correlacional no experimental**, con método activo participativo y estadístico. A un grupo de veinte y cinco empleados de una población total de ciento cincuenta y dos con FODA se ha valorado situación familiar y proyecto de vida, con test, tipos de personalidad, psicodiagnóstico social para ejecutar el plan de intervención psicoterapéutico laboral. Los datos evidencian que los empleados que poseen una familia nuclear, tienen un excelente desempeño laboral; mientras los que, pertenecen a una familia disfuncional no tienen un buen desempeño laboral

CATEGORIAS TEMATICAS:

PRIMARIA: PSICOLOGIA INDUSTRIAL
CONDICIONES DE TRABAJO
SECUNDARIA: FAMILIA

DESCRIPTORES:

DESEMPEÑO LABORAL Y CLIMA FAMILIAR (p)
EVALUACION DEL DESEMPEÑO
FACTORES PROTECTORES FAMILIARES
HTP- TEST PROYECTIVO
AUTORETRATO - TEST
CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y
PSICOTROPICAS CONSEP

DESCRIPTORES GEOGRAFICOS:

SIERRA – PICHINCHA - QUITO

SUMMARY DOCUMENTARY

Work on Industrial Psychology degree, working conditions and family environment. The main objective is to determine the influence of family protective factors and their impact on job performance. Inadequate interpersonal relationships and job performance negative test motivates family protective factors that directly influence job performance of officials and employees. Theory is based on the theory of Maslow's humanistic and existential, which is based on the satisfaction of basic needs, then the secondary, treated in three chapters: family protective factors and performance evaluation. Nonexperimental correlational research, with active participation and statistical method. A group of twenty-five employees of a total population of one hundred fifty and two with SWOT family situation has been assessed and life project with test, personality types, social psychodiagnostic to run the job psychotherapeutic intervention plan. The data show that employees who possess a nuclear family, have excellent job performance, while those who belong to a dysfunctional family does not have a good job performance

THEMATIC CATEGORIES:

PRIMARY: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
WORKING CONDITIONS

SECONDARY: FAMILY

DESCRIPTORS:

WORK PERFORMANCE AND FAMILY ENVIRONMENT (P)
PERFORMANCE EVALUATION
PROTECTIVE FAMILIAL FACTORS
HTP-PROJECTIVE TEST
SELF-PORTRAIT - TEST
NATIONAL COUNCIL CONTROL OF NARCOTIC AND PSYCHOTROPIC CONSEP

GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:

SIERRA - PICHINCHA - QUITO

TABLA DE CONTENIDOS

A. PRELIMINARES

Ficha catalografica	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Declaratoria de Originalidad	v
Autorizacion de la Autoria Intelectual	vi
Resumen documental	vii
Summary documentary	viii
Tablas	
Tabla de graficos	
Tabla de contenidos	ix

B. INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO ACADEMICO

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
Preguntas	13
OBJETIVOS	13
General	13
Específicos.....	13
JUSTIFICACIÓN.....	13
MARCO REFERENCIAL	15
ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS - CONSEP	15
VISIÓN.....	15
MISIÓN.....	15
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	15
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	16
Organigrama	16
ESTRUCTURA POR PROCESOS.....	17
MACROPROCESOS GOBERNADORES	17
MARCO TEÓRICO	25
Posicionamiento teórico.....	25
Factores de riesgo familiar.....	26

CAPITULO I	27
1. LA FAMILIA.....	27
1.1 DEFINICIÓN	27
1.2 FUNCIONES PARTICULARES DE LA FAMILIA	28
1.3 TIPOS DE FAMILIA	29
1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA FAMILIA	30
1.4.1 Características	30
1.5 ROL EN LA FAMILIA	31
1.6 LINEAMIENTOS CONCEPTUALES	32
1.7 CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS EN EL ROL DE PADRE	32
1.7.1 Conductas expresadas y esperadas	32
1.7.2 Cualidades expresadas y esperadas.....	33
1.8 CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS EN EL ROL DE LA MADRE.....	34
1.8.1 Conductas expresadas y esperadas	34
1.9 LA FAMILIA, DISFUNCIÓN FAMILIAR, VIOLENCIA FAMILIAR Y MALTRATO INFANTIL	35
1.10 TENDENCIAS EN LA FORMACIÓN, ESTRUCTURA Y FUNCIÓN DE LA FAMILIA	36
1.11 DE LA FAMILIA FUNCIONAL A LA DISFUNCIONAL: ASPECTOS BÁSICOS	38
1.11.1 Socialización y patrones de crianza asociados a la disfuncionalidad familiar.....	38
1.11.2 Consideraciones asociadas a la familia disfuncional	39
1.11.3 Características de la disfunción familiar genérica	40
1.12 VIOLENCIA FAMILIAR.....	40
1.12.1 Definición.....	40
1.12.2 Tipos de Violencia Familiar	40
1.12.3 Factores de la violencia familiar	41
1.12.4 Consecuencias de la violencia familiar	42
1.13 ESTILOS DE FAMILIA.....	43
CAPITULO II.....	47
2. FACTORES PROTECTORES	47
2.1 DEFINICIÓN	47
2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE PROTECCIÓN	48
CAPÍTULO III	56
3. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.....	56
3.1 DEFINICIÓN	56

3.2	¿POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO?	56
3.3	PARA QUE SIRVE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	57
3.4	BENEFICIOS Y PROBLEMAS MÁS COMUNES	58
3.4.1	¿Cómo evitar estos problemas?	58
3.5	MÉTODOS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	59
3.6	MÉTODOS BASADOS EN CARACTERÍSTICAS	60
3.7	MÉTODOS BASADOS EN RESULTADOS.....	62
3.8	OTROS MÉTODOS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	65
3.9	PASOS DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	66
3.10	SECUENCIA DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	67
3.11	CONSEJOS SOBRE REVISIONES DE DESEMPEÑO.....	67
3.12	ENTREVISTA DE EVALUACIÓN	67
3.13	¿CÓMO REALIZAR LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN?.....	68
3.14	CUANDO LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO NO SON SATISFACTORIAS	68
3.15	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	74
3.16	EVALUACIÓN FINAL.....	79
3.17	LA EVALUACIÓN DE 180° O FEEDBACK.....	81
3.18	EVALUACIÓN DE 180° AMPLIA.....	84
3.19	EVALUACIÓN DE 180° SIMPLE: 5 PLANILLAS	85
3.20	HABITUALMENTE SE IMPLEMENTAN EVALUACIÓN DE 180° CON GESTIÓN POR COMPETENCIAS	87
INVESTIGACIÓN DE CAMPO		90
PLAN DE INTERVENCIÓN TERAPÉUTICA LABORAL		93
Planificación terapéutica organizacional antecedentes		93
FACTORES PROTECTORES		94
FASES DEL PROGRAMA		94
EJECUCIÓN DE PLAN DE INTERVENCIÓN TERAPÉUTICA EN EL ÁREA LABORAL		97
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		104
COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....		115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		116
Conclusiones		116
Recomendaciones		117
C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		
Tangibles		118

ANEXOS	119
PLAN DE INVESTIGACIÓN APROBADO	119
ANEXO 2 PROYECTO DE VIDA.....	131
ANEXO 3 AUTOESTIMA.....	132
ANEXO 4 DIAPOSITIVAS AUTOESTIMA	133
ANEXO 5 DIAPOSITIVAS PROYECTO DE VIDA	135
ANEXO 6 DIAPOSITIVAS TOMA DE DECISIONES.....	137
ANEXO 7 DIAPOSITIVAS ESTILOS DE FAMILIA	139
ANEXO 8 DIAPOSITIVAS ESTILOS DE FAMILIA	141
ANEXO 9 DIAPOSITIVAS GESTION DEL DESEMPEÑO.....	144
ANEXO 10 REACTIVO PSICOLOGICO	146
ANEXO 11 TEST AUTORRETRATO.....	147
ANEXO 12 PLAN DE INTERVENCION LABORAL	148
ANEXO 13 DINAMICAS	149
ANEXO 14 AGENDA DE SEMINARIO TALLER.....	152
ANEXO 15 AGENDA DE SEMINARIO TALLER 2.....	154
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	157

B. INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO ACADEMICO

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación busca determinar cómo los factores protectores familiares, pueden intervenir de manera positiva en la mejora de las relaciones de los trabajadores dentro del grupo familiar en su estabilidad y satisfacción laboral.

Preguntas

- ¿Qué Factores Protectores Familiares que se presentan en el personal operativo del CONSEP, influyen en su desempeño laboral?
- ¿Por qué se presentan y cuáles son las causas de estos Factores Protectores Familiares en las actividades laborales de los funcionarios y empleados del CONSEP?

OBJETIVOS

General

Establecer la influencia de los Factores Protectores Familiares en el Desempeño Laboral de los funcionarios y empleados del CONSEP.

Específicos

- Realizar un diagnóstico de los Factores Protectores Familiares en los funcionarios y empleados del CONSEP.
- Diseñar un Plan de Intervención para mejorar los Factores Protectores Familiares y el desempeño laboral de los empleados y funcionarios del CONSEP.

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación pretende investigar e intervenir en los factores protectores de los funcionarios y empleados de la matriz del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas. Es importante desde el enfoque de la administración del Talento Humano, el trabajo en las competencias actitudinales o comportamentales, como el trabajo en la responsabilidad social en los

clientes internos, dando énfasis al grupo familiar.

La familia representa la célula fundamental de la sociedad y por ende es importante recobrar el rol que se ha perdido en esta post modernidad del siglo XXI, los imaginarios e idearios, de las diversas problemáticas o conflictos sociales están dados desde la perspectiva de la ausencia, dado en la socialización primaria no existente, producida por el contexto de una influencia consumista, alienante, de la ausencia de principios y valores, y ausencia de roles del padre y de la madre e inclusive de los hijos.

Entendiéndose por factor protector aquellas circunstancias personales, familiares ambientales, que reducen controlan o extienden a la probabilidad de que se presenten condiciones que pueden conducir al contacto conflicto- individuo. Por lo tanto son situaciones internas o externas a la persona que le permiten enfrentar exitosamente los problemas y así alejan el riesgo (Zamora y Forcelledo, 1996; Vaca, 1997).

El beneficio que me han llevado a la realización del presente plan de tesis, como es identificar de que manera influyen los factores protectores familiares en el normal rendimiento de los funcionarios y empleados del CONSEP, para que por medio de planes de intervención en salud mental laboral puedan mejorar sus relaciones al interior del grupo familiar, la estabilidad y satisfacción laboral.

MARCO REFERENCIAL

ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS - CONSEP

VISIÓN

El CONSEP liderando una cultura preventiva sobre el tema de las drogas con un equipo humano comprometido, responsable y capaz.

MISIÓN

Generar y acompañar procesos participativos de prevención integral, en el tema de las drogas, con un enfoque centrado en los sujetos y su buen vivir.

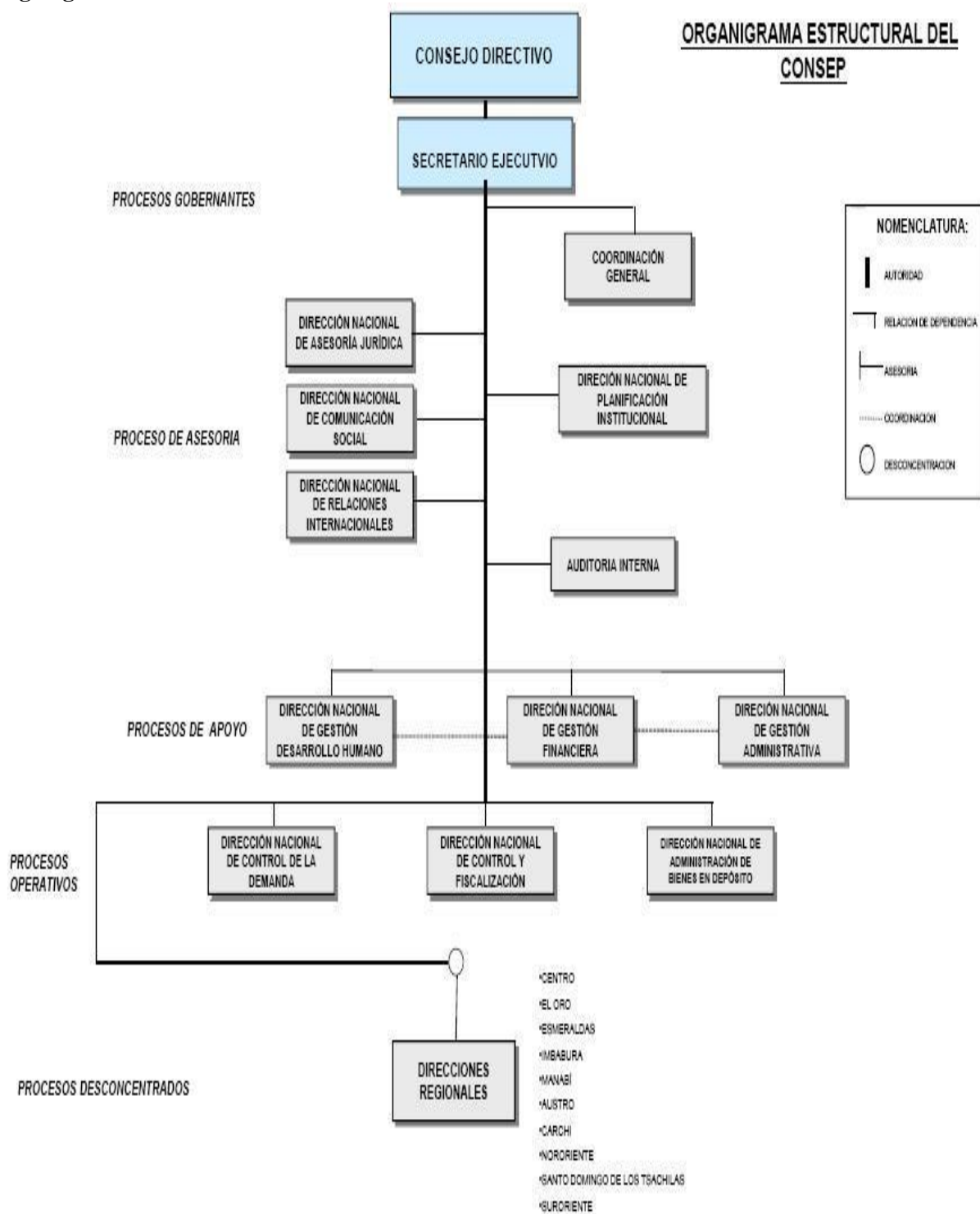
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El CONSEP para su gestión establece los siguientes objetivos estratégicos:

1. Fortalecer las capacidades preventivas al uso de sustancias psicoactivas en los ámbitos educativo, comunitario y familiar, así como impulsar el sistema de tratamiento, rehabilitación y reinserción social de las personas consumidoras y dependientes de las sustancias psicoactivas.
2. Consolidar la institucionalidad relacionada al control de sustancias sujetas a fiscalización y medicamentos que las contengan.
3. Administrar los bienes objetos de aprehensión, incautación y comiso, garantizando eficiencia y transparencia

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Organigrama



ESTRUCTURA POR PROCESOS

La Estructura por Procesos del CONSEP, comprende: macroprocesos, procesos y subprocesos.

MACROPROCESOS GOBERNADORES

Direccionamiento Estratégico – Gestión Estratégica

Artículo 8. Misión.- En cumplimiento a las políticas y normas técnicas emanadas por la Dirección Estratégica y de conformidad con la Ley, le corresponde la gestión y ejecución de las políticas y normas técnicas inherentes a la problemática de drogas referidas a la prevención y control del uso de sustancias psicoactivas, tenencia, producción y comercialización de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, de la administración de bienes en depósito y de la información y difusión social.

La Gestión Estratégica del CONSEP es responsabilidad de los órganos que integran la Secretaría Ejecutiva, y comprende la Gestión Política y la Gestión Técnico- Operativa, las que estarán dirigidas por el Secretario Ejecutivo del CONSEP.

- **Artículo 9. Gestión Política.-** Es ejercida por la Secretaría Ejecutiva del
- CONSEP, a través del Secretario Ejecutivo, quien es responsable de la representación legal, judicial y extrajudicial del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, CONSEP, y la administración del organismo.
- **Artículo 10. Gestión Técnica.-** Es ejercida por la Secretaría Ejecutiva, responsable de la gestión de los procesos agregadores de valor, habilitantes de asesoría y de apoyo del CONSEP.

CONSEJO DIRECTIVO

El Consejo Directivo se encuentra ubicado dentro de los macroprocesos gobernadores y debe mantener una Dirección Estratégica, por lo que el Art. 6 de Registro Oficial No. 282 describe así su Misión:

En cumplimiento de la política de estado y de la declaración de interés nacional, le corresponde dictar las políticas y normas técnicas inherentes a la problemática de drogas.

CONSEJO DIRECTIVO

La Dirección Estratégica del CONSEP es responsabilidad de Consejo Directivo del CONSEP, quien asumirá las siguientes atribuciones con sujeción a la Constitución Política de la República y a la Ley.

SECRETARÍA EJECUTIVA

Artículo 11. Funciones y atribuciones de la Secretaría Ejecutiva:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos organizacionales del CONSEP.
2. Coordinar la elaboración e implementación del Plan Nacional de Drogas.
3. Desarrollar programas encaminados a obtener mayor eficiencia en la aplicación del plan nacional y supervisar su ejecución.
4. Requerir, recopilar y procesar los datos e informaciones sobre cultivo de plantas, producción de sustancias sujetas a fiscalización, personas incurso en los ilícitos determinados, movimiento y tráfico de esas sustancias y otras informaciones previstas por esta ley y los convenios internacionales; preparar y mantener registros; organizar y conservar un archivo general que sistematice y actualice la información, que será mantenida bajo reserva; elaborar estadísticas, proyecciones y previsiones con estos datos; solicitar y suministrar información a los jueces y fiscales competentes y a los organismos públicos, nacionales e internacionales, vinculados con esta materia e intercambiarla en el caso de datos estadísticos e informaciones para investigación.
5. Impulsar estudios de las potenciales aplicaciones terapéuticas de plantas silvestres de uso ancestral de las causas de dependencia e incidencia del uso indebido de sustancias sujetas a fiscalización, así como otras investigaciones relacionadas con las diversas manifestaciones.
6. Orienta, coordinar y supervisar las actividades de prevención del uso indebido de las sustancias fiscalizadas que se realicen en el ámbito nacional, para que se ejecuten con sujeción al plan nacional.
7. Importar, previa autorización del Consejo Directivo, sustancias sujetas a fiscalización, que, de conformidad con los convenios internacionales, sean reservadas para el Estado, a fin de mantenerlas como existencias normales y especiales y para su venta a hospitales, centros médicos, laboratorios y farmacias.
8. Expedir informe previo favorable para que el Banco Central del Ecuador pueda conceder permisos o certificados de importación o exportación de las sustancias sujetas a fiscalización.
9. Conceder autorizaciones y licencias para la producción de precursores u otros productos químicos específicos, según las definiciones de los anexos de esta ley, o de drogas o preparados de usos terapéuticos que, en sus fórmulas, contengan sustancias sujetas a fiscalización.
10. Fiscalizar y controlar, la producción, existencia y venta de las sustancias sujetas a fiscalización y de los medicamentos que las contengan y, en caso de que se registren faltantes, evitar el acta de fiscalización al Fiscal competente.

11. Inscribir, previa la respectiva fiscalización, a los profesionales que soliciten la entrega de recetarios para prescribir sustancias estupefacientes o psicotrópicas o drogas que las contengan , y controlar las correspondientes recetas en las farmacias donde hayan sido despachadas y el archivo final de los talonarios devueltos a la Secretaría Ejecutiva por los profesionales, con las comprobaciones del caso.
12. Realizar y coordinar investigaciones sobre las causas de dependencia de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, para recomendar al Consejo Directivo y al Gobierno Nacional la adopción de medidas encaminadas a lograr su eliminación o atenuación
13. Realizar los estudios previos para autorizar, renovar o anular la calificación de personas naturales y jurídicas para el manejo lícito de sustancias sujetas a fiscalización.
14. Administrar los recursos y los bienes del CONSEP, de acuerdo con las leyes y reglamentos.
15. Elaborar informes periciales en las causas por infracciones previstas por esta ley
16. Colaborar con la Función Judicial, el Ministerio Público, la Fuerza Pública y sus organismos especializados, el Servicio de Vigilancia Aduanera y sus dependencias o repartos, para el esclarecimiento de infracciones previstas por esta ley.
17. Actuar como depositario de las sustancias o bienes objeto de aprehensión, incautación y comiso e intervenir en la destrucción de las sustancias sujetas a fiscalización que hayan sido objeto de aprehensión, incautación y comiso.
18. Coordinar la capacitación de servidores públicos y personal de entidades privadas calificadas para el ejercicio de actividades de prevención, tratamiento y rehabilitación.
19. Participar en la formulación de los planes y programas de desarrollo nacional y regional que contribuyen a la ejecución de la política de Estado sobre la problemática de las drogas e incidan en la misión institucional.
20. Ejecutar las resoluciones del Consejo Directivo.
21. Preparar el anteproyecto de presupuesto y remitirlo oportunamente al Consejo Directivo para el trámite pertinente.
22. Asesorar a diferentes instituciones públicas y privadas acerca de las prioridades de intervención preventiva en los ámbitos de la oferta y demanda de drogas.
23. Gerenciar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad
24. Realizar los estudios previos para autorizar, renovar o anular la calificación de personas naturales y jurídicas para el manejo lícito de sustancias sujetas a fiscalización.
25. Presentar al Consejo Directivo el informe anual de labores de la Secretaría Ejecutiva.
26. Presentar informes oficiales que requieran organismos internacionales, en el marco de cumplimiento de los compromisos adquiridos por el país.

27. Los demás que le otorgaren la ley o su reglamento.

SECRETARIO EJECUTIVO

Artículo 12.- Atribuciones del Secretario Ejecutivo

1. Ejercer la personería jurídica y la representación legal del CONSEP.
2. Ejercer la representación judicial y extrajudicial del CONSEP
3. Nombrar y remover a los directores del CONSEP, de conformidad con la Ley.
4. Nombrar y cesar a los servidores de la entidad, así como contratar personal temporario con sujeción a la ley
5. Cumplir con las delegaciones resueltas por Consejo Directivo
6. El Secretario Ejecutivo ejercerá, por sí o por delegación, la jurisdicción coactiva, para recaudar créditos y multas.
7. Dirigir la gestión administrativa, técnica, operativa y financiera de la Secretaría Ejecutiva del CONSEP, de conformidad con la Ley.
8. Delegar un funcionario del CONSEP que intervendrá en la diligencia de destrucción de sustancias sujetas a fiscalización, conjuntamente con el Juez y el Secretario del juzgado.
9. Suscribir los informes, las autorizaciones y licencias que se determinan en los numerales 9 y 10 del Art. 14 de la Codificación de la Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.
10. Emitir resoluciones internas que permitan la gestión del CONSEP.
11. Autorizar la licencia para el cumplimiento de servicios institucionales dentro y fuera del país, de conformidad al reglamento respectivo.
12. Representar al CONSEP ante los organismos nacionales e internacionales, delegar y designar a los funcionarios que asistan a tales eventos.
13. Coordinar alianzas estratégicas, concertaciones y mecanismos de cooperación interinstitucional, con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales de acciones tendentes al cumplimiento de la misión del CONSEP.
14. Presentar para aprobación del Consejo Directivo los proyectos de reglamentos internos
15. Gestionar ante los organismos competentes la consecución de recursos financieros y de asistencia técnica
16. Designar, entre el Coordinador General, que tiene el rango de director y los directores nacionales, al funcionario que le subrogue en caso de ausencia temporal.

INFORMACIÓN RESERVADA

Artículo 14.- Misión.- Administrar un sistema institucional de información reservada, documentación y archivo, que contribuya a la organización, veracidad y objetividad de la información y documentación oficial.

DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO

- 1.-** Administrar el Sistema de Documentación y Archivo de la institución que articule la gestión de los macro proceso, procesos y subprocesos institucionales
- 2.-** Recibir y clasificar la correspondencia que ingrese al CONSEP y remitirla, con los antecedentes, a las Coordinación General.
- 3.-** Verificar las consistencias de la información y de la documentación que se recepte o envíe y observar las eventuales inconsistencias para su corrección.
- 4.-** Enviar o transportar la documentación ágilmente ya segura la entrega a su destinatario.
- 5.-** Registrar el ingreso y salida de información documental.
- 6.-** Despachar en forma oportuna la correspondencia generada, a los destinatarios y devolver la documentación de descargo a la respectiva unidad.
- 7.-** Controlar y despachar la documentación física o magnética, en coordinación con el Subproceso de Informática.
- 8.-** Proporcionar a los órganos internos del CONSEP, información oportuna sobre antecedentes, estado y ubicación de los trámites, que contribuyan a optimizar la atención a los usuarios internos y externos.
- 9.-** Mantener actualizado el archivo existente en la entidad; e instrumentar salvaguardias para su conservación.
- 10.-** Facilitar el acceso a los documentos de archivo con autorización del Coordinador General.
- 11.-** Orientar a los usuarios a obtener información por parte de los procesos que la generan sobre el estado de situación de los trámites que les sea pertinentes.

DIRECCIÓN NACIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL E IMAGEN CORPORATIVA

Artículo 16. Misión.- Contribuir al desarrollo de una conciencia pública e institucional que favorezca a la implementación de la política de Estado, sobre la problemática de las drogas a nivel de la oferta y la demanda, centrada en el principio del enfoque equilibrado y solidario. El cumplimiento de la misión será responsabilidad de la Dirección Nacional de Comunicación Social e Imagen Corporativa, bajo la responsabilidad del Director Nacional.

DIRECCIÓN NACIONAL DE RELACIONES INTERNACIONALES

Misión

Potenciar la vinculación de la política nacional con el marco internacional referido al tema de drogas.

El cumplimiento de la misión y la ejecución del proceso de Relaciones Internacionales estarán a cargo de la Dirección Nacional de Relaciones Internacionales, bajo la responsabilidad del Director Nacional.

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

CONTROL DE LA DEMANDA DE DROGAS

Esta Dirección socializa una cultura de prevención inherente al control de la demanda de drogas, que encuentre en la precautelación de la salud, una manifestación del bienestar y coadyuve al desarrollo armónico de la población ecuatoriana, a través de la orientación, coordinación y supervisión de los subprocesos de prevención, de tratamiento y rehabilitación, y de reinserción social y laboral, con base en los principios de respeto y protección de los derechos humanos, inclusión social, así como calidad y calidez en los servicios.

DIRECCIÓN NACIONAL DE CONTROL Y FISCALIZACIÓN

La Dirección preserva el bienestar de la población ecuatoriana y apoya al desarrollo armónico de la industria y comercio nacional, mediante el control y fiscalización de la producción, importación, exportación, industrialización y comercialización de las sustancias controladas y sujetas a fiscalización, y prevenir su desvío.

DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES EN DEPÓSITO

La Dirección se encarga de administrar y custodiar con seguridad, eficiencia y transparencia, los bienes

entregados en depósito al CONSEP.

PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA

DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

La Dirección está encargada de propender el desarrollo integral de la institución, organizando la gestión sistémica de la Secretaría Ejecutiva y potenciando las capacidades, tanto individuales como organizacionales, que permitan el cumplimiento del quehacer institucional y de la política nacional de drogas.

DIRECCIÓN NACIONAL DE ASESORÍA JURÍDICA

La Dirección proporciona al CONSEP asesoría de carácter jurídico para orientar las decisiones y acciones relativas a la misión institucional; absolver consultas, elaborar documentación sobre aspectos vinculados al derecho, elaborar informes jurídicos sobre la legislación en materia de drogas y en los campos: contractual, laboral, administrativo y procesal inherentes al CONSEP y ejercer el patrocinio de la institución.

OBSERVATORIO NACIONAL DE DROGAS

La Dirección genera información y conocimiento proveniente de diversas fuentes, que apoye a formar y consolidar una comprensión institucional y social que contribuya a la toma de decisiones para una intervención adecuada en la problemática de las drogas.

AUDITORÍA INTERNA

Artículo 21. Misión.- Proporcionar un grado de seguridad razonable, con la base en la veracidad de la información financiera, que coadyuven al cumplimiento de los objetivos institucionales, al desarrollo organizacional y a la productividad del trabajo, en cumplimiento de la normativa que rige el campo administrativo.

El cumplimiento de la misión será responsabilidad del Proceso de Auditoría Interna, bajo las normas de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

DIRECCIÓN NACIONAL DE DESARROLLO HUMANO Y CAPACITACIÓN

La Dirección promueve el desarrollo del potencial humano y organizacional para el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales. Por tanto, es componente sustancial de la misión promover la integración del personal sobre la base de principios relacionados con la conciencia social de la problemática de drogas que asume y enfrenta la institución, con competencias, creatividad, experiencia y valores.

DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA

Misión

La Dirección Nacional Financiera es responsable de coadyuvar a la gestión institucional que viabilice su quehacer en el ámbito de la administración de los recursos financieros de la entidad, ceñidos a las normas y reglamentos, para contribuir al cumplimiento de las políticas y objetivos institucionales y asegurar su legalidad.

DIRECCIÓN NACIONAL ADMINISTRATIVA

La Dirección fortalece la estructura, organización y funcionamiento del CONSEP, sustentada en procesos administrativos, así como la dotación de bienes y servicios.

PROCESOS DESCONCENTRADOS

Artículo 51. Misión.- Cumplir y hacer cumplir las políticas para prevenir en la zona las diferentes manifestaciones que generan la problemática de las drogas, a través de estrategias e integradoras centradas en el ser humano con un enfoque equilibrado y solidario.

El cumplimiento de la misión y la ejecución de los procesos desconcentrados, estará a cargo de las direcciones regionales, bajo la responsabilidad del Director Regional en su respectiva jurisdicción.

MARCO TEÓRICO

Posicionamiento teórico

Muchos autores especialistas en Recursos Humanos entre ellos Kaplan, 1986, Newcomb y Harlon señalan que “ Los factores de protección pueden ser entendidos como eventos de naturaleza biológica, psicológica o social, cuya presencia disminuye la probabilidad de que se presente un problema, equivale entonces a un atributo o característica individual, condición situacional y / o contexto ambiental que inhibe, reduce o atenúa la probabilidad del uso y/o abuso de drogas o la transición en el nivel de implicación con las mismas. Al igual que sucede con los factores de riesgo, tienen un carácter dinámico y varían de un sujeto o de una comunidad a otra.”

Entre los factores que podemos considerar como protectores tenemos: relaciones afectuosas en el ámbito de la familia y la escuela, respeto e interés genuino por las necesidades e inquietudes del adolescente, medios de comunicación, que permite desarrollar el pensamiento crítico y creativo del adolescente, organizaciones de la comunidad que fomenten el deporte u otras actividades recreativas u artísticas, como forma de usar saludablemente el tiempo libre, etc.

Los factores de protección no suelen presentarse de forma aislada, sino que en la realidad interactúan, se complementan o incluso unos comprenden a otros.

Se han propuesto dos mecanismos a través de los que operan los factores de protección “el mecanismo riesgo- protección” y el “mecanismo protección- protección” (Brook et al.; 1990; citado en Newcomb y Félix Ortiz. 1992).

El mecanismo Riesgo Protección hace referencia a la condición en la que los factores están modulados por los de protección (Brook et al; 1989, b), sabiendo que las personas están expuestas tanto a factores de riesgo como a factores de protección Kaplan, 1986; Newcomb y Harlon; 1986).

Por otro lado tenemos “el mecanismo protección- protección” a través del cual los factores de protección se potenciarían entre sí para en su conjunto proporcionar mayores niveles de protección (Jessor, Van Den Vos, Banderin, Costa y Turbín, 1995).

Factores de riesgo familiar

La familia es un grupo primario que para muchas personas puede representar una fuente de gratificación.

Respecto al manejo familiar, que consiste en las distintas habilidades de los padres para controlar la conducta de los hijos, tales como la supervisión, el establecimiento de normas y límites, las habilidades para negociar con los hijos, para reforzar sus conductas positivas y castigar las negativas, etc. Está claro que en la actualidad las demandas de los adolescentes que tienen al reclamo de un mayor grado de autonomía, una oposición más clara a la autoridad paterna, y que tienen a su alcance la posibilidad de experimentar más conductas de riesgo que las que estos mismos padres tuvieron en su adolescencia, colocan a éstos en situaciones de incertidumbre que les provocan inseguridad y les hacen difícil adaptarse a las demandas de sus hijos. En este sentido. Los estilos de ejercer la autonomía y de afrontar los errores; el autoritarismo induce, además, miedo a convivir con límites y a funcionar con metas a largo plazo.

Respecto al ambiente familiar, es decir, las relaciones que se establecen entre sus miembros, la frecuencia de disputas y tensiones, la frialdad en la relación y la falta de comunicación contribuyen a crear entorno para los hijos. Por el contrario, los vínculos afectivos, el apego, la buena comunicación, en definitiva, el equilibrio emocional dentro del entorno familiar es un importante factor protector.

CAPITULO I

1. LA FAMILIA

La sociedad ecuatoriana, como todas cambian continuamente y en estos últimos años de manera acelerada y profunda. Múltiples factores sociopolíticos, económicos y culturales de consonancia nacional e internacional, han deteriorado la calidad de las relaciones humanas, han influido modificando sus costumbres y valores; incluso han conseguido cambiar la estructura y la dinámica de todas las familias. Los procesos de industrialización, el urbanismo, los efectos de la modernización y de la privatización, el papel actual de la mujer en la sociedad y la familia, la ausencia de los padres, las migraciones a las ciudades, las políticas gubernamentales, entre otros factores, han forzado a la familia a una rápida y siempre nueva adaptación.

1.1 DEFINICIÓN

La Definición de la Familia como institución universal ha sido enfocada y definida de múltiples maneras: de acuerdo a su composición, estructura, localización, etc., siendo lo común en ellas las características similares que las identifica ante que las diferenciaciones que las diversifica. “La familia, considerada en su diversidad, constituye el núcleo central básico en el cual la niña y el niño encuentran sus significados más personales, debiendo el sistema educacional apoyar la labor formativa insustituible que ésta realiza. En la familia se establecen los primeros y más importantes vínculos y, a través de ella, la niña y el niño incorporan las pautas y hábitos de su grupo social y cultural, desarrollando los primeros aprendizajes y realizando sus primeras contribuciones como integrantes activos.”¹

“La familia es un grupo social vinculado por unos lazos comunes: una reproducción biológica, una misma residencia, y una cooperación económica”²

Según la Real academia de la lengua, la familia es “Conjunto de personas que tienen parentesco entre si y viven juntas”. Esto se refiere a que es la unión de seres humanos que tiene algún tipo de relación ya sea, sanguínea, afectiva o algún parentesco.

FUNCIONES BÁSICAS DE LA FAMILIA

Las funciones y tareas que debe cumplir la familia han mostrado ser prioritarias para el desarrollo de sus

¹MINEDUC, Unidad de Currículum y Evaluación "Bases Curriculares de Educación Parvularia", Chile, octubre 2001

² COLECCION GUIA PARA PADRES, la educación de los hijos/la escolarización. Cultural ediciones, S.A, Madrid, 2009, pag 84.

miembros y el funcionamiento de la sociedad.

De lo que se trata es que la familia funcione como un sistema que facilite la vida de sus miembros, proporcione un espacio de encuentro transmitiendo sistemas educativos, de aprendizajes, disciplina, y sobre todo la cultura, las normas y los valores de un contexto social y cultural determinado.

Por otro lado, diversos autores señalan que son dos las funciones esenciales de la familia:

- Desde un punto de vista biológico- social, la familia permite la supervivencia de la especie organizada como tribu, comunidad o nación.
- Desde un punto de vista psicológico la familia es el medio apto para que sus propios miembros puedan dar y recibir afecto para alcanzar su propio desarrollo como personas y actuar en la sociedad como miembros útiles de ella.

1.2 FUNCIONES PARTICULARES DE LA FAMILIA

1.- Función sexual y reproductiva: el matrimonio y la convivencia son maneras sociales de legitimar las relaciones sexuales.

2.- Función socializadora y educativa: la familia tiene la desafiante tarea de educar y socializar a los hijos.

3.- Función protectora y satisfacción de necesidades: satisfacer las necesidades básicas de los hijos es una función crucial de la familia.

- **Protección de los miembros de la familia.-** La fase natural de cuidado y seguridad garantiza una adecuada formación de la persona en la sociedad.
- **Cuidado emocional y recreación.-** Las familias se diferencian de otros grupos por el vínculo emocional que existen entre sus miembros. Para muchos, el hogar es el principal centro de cuidado emocional, intimidad entendimiento y soporte, pero las emociones que se encuentran no son siempre positivas.
- **Cambio y salud en la familia.-** La familia protege y de seguridad, socializa a sus miembros para que se adecuen apropiadamente a la sociedad; más aún brinda lazos de afecto, alienta la interdependencia e intimidad, apoya los grados progresivos del desarrollo de la autonomía en cada miembro.

- **Función generadora de recursos ya administradora de bienes y servicios.**-La familia es el principal proveedor de servicios básicos, como cocinar, lavar vestir, educación, recreación y fuente económica para la vida diaria.

1.3 TIPOS DE FAMILIA

Desde el punto de vista *socio-antropológico* la tipología de la familia más apropiada es la que mencionaremos a continuación:

- **Familiar Nuclear:** Aunque este término es antiguo es importante mencionar sabiendo que se divide en la “familia tradicional”, es la unidad básica que se compone por esposo(padre), esposa(madre) e hijos que pueden ser la descendencia biológica de la pareja o miembros adaptados por la familia.
- **Familia Monoparental:** Es un tipo de familia compleja, constituida por uno de los progenitores que convive y es responsable único de sus hijos e hijas menores o dependientes.
- **Familia extensa o multigeneracional.**-Esta se compone de más de una unidad nuclear, es decir que está conformada por dos o más generaciones en donde existen padres, hijos y nietos, está basada en los vínculos de sangre.
- **La familia de madre soltera.**- Familia en la que la madre desde un inicio asume sola la crianza de sus hijos/as. Generalmente, es la mujer quien la mayoría de las veces asume este rol, pues el hombre se distancia y no reconoce su paternidad por diversos motivos. En este tipo de familia se debe tener presente que hay distinciones pues no es lo mismo ser madre soltera adolescente, joven o adulta.
- **Familia reconstruida o ensamblada.**- Son aquellas parejas que siendo padres vuelven a unirse luego de una separación de divorcio, donde existe al menos 1 hijo de la relación anterior.³
- **Familia multiproblemática.**-La familia multiproblemática no está definida por la presencia de un síntoma preciso, sino por un estilo de hacer y relacionarse y, desde luego, por una serie de problemas que afectan a un número indeterminado de miembros y que pueden variar cuantitativa y cualitativamente dentro de amplísimos márgenes. No hay un enfermo multiproblemático, y sí numerosas figuras problemáticas que pueden superponerse, alternarse, relevarse o, simplemente, no formar parte del elenco: el padre maltratante o abusador, la madre depresiva o abandonica, el alcohólico, la prostituta, el delincuente, el drogadicto, el niño maltratado o abusado, con fracaso escolar pero quizá también disléxico o enurésico, etc.

³ FELDMAN, Robert S, “Desarrollo de la infancia”, Perarson education, Cuarta edición, México, 2008, capitulo 13, pág. 371-372.

1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA FAMILIA

El perfil psicosocial del grupo familiar suele variar debido a múltiples factores, no obstante existen ciertas características que se mantienen constantes casi en la totalidad de las sociedades y familias, las cuales son:⁴

1.4.1 Características

1.- La complementariedad: Cada uno de sus integrantes desempeñan roles, desarrollan actividades y funciones y manifiestan sentimientos que son complementarios.

2.-La homeostasis: El sistema familiar suele caracterizarse por presentar una cierta resistencia a los cambios o modificaciones que suceden durante la historia. La flexibilidad con que una familia modifica sus roles o se adapta a nuevos o numerosos cambios, depende de sus recursos y las metas que tenga.

3.-Las reglas y normas: Son hábitos, disposiciones verbales o no verbales, normas establecidas por ellos mismos o heredadas por los padres e impuestas al interior de la familia. Esta normatividad puede ir desde el horario de arribo a casa u horario de almorzar un día domingo, hasta el silencio por la conducta alcohólica de la madre o comportamiento infiel del padre. Esta normatividad puede ser establecida por ambos padres.

4.-La identidad familiar: Los integrantes de una familia, (Cartwright y Zender, 1976), se unen de manera más o menos rígida o cohesionan de manera severa en la medida en que su integridad es amenazada o los “secretos”, “mitos” o “tabúes” corren el riesgo de ser descubiertos o exhibidos ante terceros.

5.-La historia/ herencia.- Su historia está íntimamente relacionada con lo genético y esto se sucede de generación en generación. Los une el pasado, sucesos que les son congruentes, pero que a la vez puede posibilitar desintegrarlos.

6.- La mitología: Se considera como tal a una serie de creencias o dogmas que transpan de generación en generación y que a veces suelen convertirse en tabúes. Estos a veces se convierten en un “secreto a voces”.

7.- El esquema triangular: la figura triangular es el diseño básico y tangible de todo grupo familiar. La manera y forma con la cual se establecen los vínculos entre los padres, y estos con los hijos se transfieren luego en las otras relaciones del cotidiano vivir, y trasladarse de generación en generación.

⁴ Autoprotección Escolar “En Comunidad para la acción”, Editorial Santa Clara, Lima, 2004.

1.5 ROL EN LA FAMILIA

En el ámbito de las ciencias sociales y humanas, el concepto de rol aunque de origen sociológico, asume un carácter interdisciplinario. En la psicología, Helen Bee y Sandra Mitchell estudian como el desarrollo humano en los individuos se da en medio del espacio psicológico del rol, es decir, el ser humano desde su nacimiento necesariamente asume roles y en medio del ejercicio de los mismos la persona va solidificando su desarrollo. (Bee y Mitchell, 1987, p.56) definen rol, como el contenido de una posición o las implicaciones conductuales de ocupar esa posición. Tal concepto según ellas, hace referencia a las conductas y cualidades esperadas de determinada posición. (Bee & Mitchell, 1987, p. 56).⁵

Mientras que para los Funcionalistas e Interaccionistas consideran por otra parte que el rol es inseparable de las normas, valores y configuraciones culturales. Para Linton y Zraniecki, el concepto de rol va unido no solamente a la posición del individuo en el grupo y la sociedad sino también a los modelos culturales y a los sistemas de valores.

Pero mientras que los interaccionistas ponen el acento sobre el rol sin referencia concreta a las funciones que lleva a cabo, los funcionalistas estudian también el rol en su función en el seno del sistema o del subsistema.⁶

Esta última perspectiva es particularmente evidente cuando Parsons describe la estructura de los roles masculinos y femeninos dentro del grupo familiar: estos roles se refieren para él no sólo a unos valores y a unas normas, sino también a unas funciones dentro del subsistema familiar.

El rol instrumental del marido va unido a su función dentro de la vida familiar: “Al tener una ocupación y una renta aceptable el marido- padre, lleva a cabo una función o una red de funciones esenciales para su familia en cuanto a sistema”⁷: le asegura un estatuto en la comunidad. Incluso si lleva a cabo otras funciones importantes en la familia es esencialmente en virtud de su importancia en la vida profesional considerada como un componente de su rol familiar, que, en nuestra sociedad, podemos de manera unívoca designar al marido-padre como al líder instrumental de la familia en cuanto a sistema. Igualmente la esposa- madre debe mantener la integración del grupo familiar y, por ello, representa el rol expresivo, como consecuencia, el rol femenino no ha dejado de estar primariamente anclado en los asuntos interiores de la familia en cuanto a esposa, madre, ama de casa.

⁵<http://aifref.uqam.ca> – Actes du VIIIe Congrès de l’AIFREF

⁶ J.Heiss, An introduction to the elements of role theory, pp. 3-37, J.Heiss (edit), Family roles and interaction: an anthology, Chicago, Rand Nally, 1968.

⁷ Parsons y Bales, Family, Socialization and Interaction Process, op. cit.p 13.

1.6 LINEAMIENTOS CONCEPTUALES

El primer lugar en el cual el individuo de cualquier cultura desempeña un papel o rol, es en la familia. Ésta es definida por Páez (1984, p. 23), como una institución que está constituida por un grupo de personas entrelazadas en un sistema, cuyo vínculo se basa en relaciones de parentesco fundados en lazos biológicos y sociales, con funciones específicas para cada uno de sus miembros y con una función más o menos claramente determinada en un sistema social del cual es base y sin cuyas orientaciones, el sistema no podría funcionar.

Lo anterior muestra como en la familia, los miembros se hallan relacionados el uno al otro; compartiendo no solo un espacio común, sino una serie de actividades definidas a través de los roles. Satir (1987, p. 12) concibe asimismo a la familia, como el lugar donde puede encontrarse el amor, la comprensión, el apoyo, aún cuando todo lo demás haya fracasado, el lugar donde podemos recuperar el aliento y sacar nuevas energías para enfrentarnos mejor al mundo exterior.

Por lo tanto la familia se constituye en el núcleo básico de la sociedad. Esta institución ha sido de interés para la psicología a lo largo de los años. Sin embargo, muy pocos autores han centrado su atención en analizar el rol del padre en la familia, ya que siempre se ha enfatizado en el papel de la mujer, descuidando así la importancia del varón en el hogar. Aunque resulta difícil encontrar una definición de rol del padre, es posible construirla sobre la base de la asumida por Bee y Mitchel. Por esto se puede afirmar, que el rol de padre hace referencia a las conductas y cualidades socialmente esperadas del padre.

El rol del padre y de la madre, al igual que los diversos papeles en la sociedad presenta ciertas propiedades, como bien lo mencionan los psicólogos antes citados (Bee & Mitchell, 1987, p. 58). Los papeles son al menos parcialmente, definidos por la cultura específica. Así por ejemplo, el padre puede desempeñar un papel diferente entre culturas distintas o en la misma cultura en épocas distintas. (Bee & Mitchell, 1987, p. 58).

1.7 CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS EN EL ROL DE PADRE

1.7.1 Conductas expresadas y esperadas

Cuidado y atención física. - El padre de hoy parece estar participando en el cuidado de los hijos un poco más que antes. Sin embargo, este padre centra sus actividades de cuidador en aquellas acciones que no le exijan un involucramiento cotidiano y un mayor esfuerzo, sino que las actividades que realiza dependen en su mayoría de circunstancias ocasionales que le permiten proporcionar cuidados a su hijo, tal como cuidar al niño cuando éste se enferma, llevarlo al médico, etc. esto nos hace entender que el padre sigue considerándose una persona secundaria en el cuidado de los hijos.

Educación, formación y otras actividades sociales.-Los padres y las madres sostienen que el padre está participando activamente en la enseñanza de valores, en el establecimiento del dialogo con su hijo, en la estimulación tanto física como intelectual de su niño a través del juego y participando en actividades académicas como recoger las calificaciones, asistir a las reuniones de padres de familias y hablar con los profesores acerca del rendimiento y comportamiento de este en la escuela.

Labores domésticas.-El padre de hoy parece estar muy pasivo con respecto a lo doméstico, por esto realiza actividades ocasionales en el hogar como reparar daños al interior del mismo, ir a pagar cuentas de servicio y tarjetas y hacer el mercado. Tales actividades hacen referencia a su **masculinidad, mientras que la mujer continua con su rol tradicional con relación** a lo doméstico; espacio en el cual ella aún ejerce el poderío.

1.7.2 Cualidades expresadas y esperadas

En cuanto a las cualidades expresadas y esperadas del padre, se encontró lo siguiente:

Cantidad y calidad de tiempo.-Se puede apreciar que los padres pasan con sus hijos un promedio de 1 a 3 horas diariamente a la semana y de 8 y 12 horas durante los días correspondientes al fin de semana y festivos.

Con respecto a esto, el padre le está dedicando muy poco tiempo a su hijo. El trabajo se constituye en el principal obstáculo para que el padre dedique los momentos necesarios al niño en edad preescolar.

Teniendo en cuenta lo anterior, los padres de hoy día consideran que la calidad del tiempo compartido con sus hijos, es proporcional al número de horas que éstos les dediquen. Es decir, establecen una estrecha relación entre la cantidad y la calidad del tiempo.

Relaciones afectivas.- El padre de hoy resulta ser más afectuoso y expresa a través del contacto físico sus sentimientos para con su hijo. Al parecer, el hijo percibe un padre afectuoso; situación que demuestra que los papeles de padre e hijo, se complementan el uno al otro y permiten el establecimiento de un fuerte vínculo afectivo que los beneficia mutuamente.

Otro aspecto, es que algunos padres consideran que sus relaciones de pareja afectan el comportamiento de sus hijos. Por esto algunos sostienen que si las relaciones con su pareja son armoniosas o si se tornan conflictivas, van a influenciar y a ejercer un impacto en la personalidad del infante. Si son conflictivas, el niño sentirá angustia, tristeza, tensión; pero si son armoniosas, el niño sentirá mayor confianza y seguridad. Al respecto, Hass (1996, p. 143) sostiene que el mejor modo de demostrar ternura a los hijos, es a través del amor a la pareja.

1.8 CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS EN EL ROL DE LA MADRE

1.8.1 Conductas expresadas y esperadas

Proporciona alimentación balanceada y apropiados hábitos alimenticios a sus hijos.-Los resultados muestran a una mujer preocupada y atenta a la alimentación de sus hijos, por lo que asume el estar encargada de la preparación de unos alimentos con la pretensión de que sean balanceados y la vigilancia del cumplimiento de un horario de alimentación en los que promueven que se consuman en su mayor parte. Este comportamiento puede explicarse y comprenderse desde un referente cultural en el que socialmente la mujer se ha educado asimilando un estereotipo basado en creencias religiosas en el que la imagen de la Virgen María ha constituido históricamente “el modelo al cual se ha tratado de moldear la mujer ideal en Latinoamérica” (Páez, 1984, p. 192), asignándole tareas en el núcleo familiar, como la alimentación y crianza de los hijos, etc., que hacen parte de su desempeño como madre. Atribuyéndole además, al hecho mismo de ser mujer características tales como: humildad, abnegación, sacrificio y dedicación; lo cual se refleja en su desempeño familiar y social.

Supervisa el aseo y limpieza de los hijos.- Como la mujer recibió de sus padres, en especial de su madre, los valores, actitudes, comportamientos y normas que hacen parte del ser social, así ella lo hace con sus hijos, transmitiendo de generación en generación los modelos de hombres y mujeres. Se estima entonces, que estos comportamientos obedecen a las representaciones del rol de madre que han introyectado en su cultura, asumiendo que toda mujer posee ciertas cualidades que son reforzadas por el medio, como la dedicación, la entrega y el sacrificio, además de la fuerte influencia que el medio ejerce en cuanto a que es la mujer quien debe encargarse de estas tareas y el padre debe dedicarse a otras labores fuera del hogar; contribuyendo de esta manera a perpetuar la dicotomía existente entre hombres y mujeres que se reproduce generación tras generación en las culturas machistas.

Vigila la salud de sus hijos.-Se estima que la mujer lleva a los hijos a control médico siempre que se hace necesario, y posible, teniendo en cuenta las condiciones económicas que atraviesan muchas familias de nuestro país.

Educa y fomenta costumbres y valores.- Ante el proceso educativo de los hijos, correspondiendo este comportamiento a las características culturales del “ser mujer”, en el que se señala que debe cumplir con el ideal de madre bondadosa, tierna, amorosa y preocupada. De igual manera la mujer reconoce la educación como fuente de superación y cambio.

Expresar sentimientos y fomentar las manifestaciones de afecto en los hijos.-En su rol de madre cumplen con esta categoría, procuran tener un buen trato y mantener una relación afectiva con sus hijos donde median expresiones como besos, abrazos, caricias, y el decirles que los quieren.

Para esta función han sido educadas y preparadas de acuerdo a la norma que culturalmente les ha sido asignado una tarea fundamental en la familia relacionada con la formación y desarrollo personal de los niños, por lo que se debe crear en el hogar un sitio de afecto a través del amor, la comprensión, apoyo, donde se desarrollan las primeras relaciones interpersonales que serán el modelo para futuras relaciones. De aquí, la gran importancia de los lazos afectivos madre-hijo, Helen Bee muestra como la mujer debe educar a sus hijos con mano fuerte, pero a la vez con mano suave; debe emplear sus cualidades femeninas, afectivas, atractiva, emocionales, sentimental, sensitiva (Bee, 2000, p. 162).

Facilita la socialización de los hijos.-Se considera el proceso de socialización, como aquel en el que el individuo interactúa con el medio e interioriza las normas o pautas de comportamiento. Este proceso se inicia en la familia, que tiene entre sus funciones “transmitir la cultura, sus valores, normas, creencias y pautas de comportamiento esperados para que sus miembros se adapten favorablemente a la vida social” (Aguedelo, 1996). Este proceso ocurre en la cotidianidad de la familia, compartiendo los diferentes espacios, apropiándose de los modelos culturalmente asignados.

Se encontró que un gran porcentaje de las mujeres interactúan con sus hijos en los diferentes espacios, ofreciendo diversas posibilidades de interacción e interiorización de normas que dirijan su comportamiento y lo enlazan favorablemente con la sociedad.

1.9 LA FAMILIA, DISFUNCIÓN FAMILIAR, VIOLENCIA FAMILIAR Y MALTRATO INFANTIL

La familia es un sistema social, unidad formada por un número relativamente restringido de individuos reunidos por lazos íntimos y complejos, con una, delimitación de roles (cada uno cumple su papel social definido: padre, madre, hijo, hija) encontrándose los hijos en el rol de protegidos y guiados, frente a los adultos que son los protectores y guías. Desde esta perspectiva, los adultos moldean parte de la conducta del hijo.

Entonces podemos decir que” la familia como agente socializador primario, cumple un rol fundamental en el desarrollo integral de quienes la conforman, entonces desde nuestra experiencia podemos definir a la familia como el grupo de personas que en principio tiene un vínculo primario que los integra y que producto de ello generan una serie de acontecimientos como consecuencia de los roles predeterminados en el marco de sus propias creencias, valores sentimientos que les permite alcanzar un grado de identidad, el cual les permite establecer una aspiración corporativa que los conduce de manera adecuada o de forma

disfuncional dentro de un contexto social (OPCIÓN,2004).⁸

1.10 TENDENCIAS EN LA FORMACIÓN, ESTRUCTURA Y FUNCIÓN DE LA FAMILIA

Las familias son tan adaptables como diversas, actualmente sus características están cambiando con mayor rapidez.

Estas tendencias conllevan a una nueva forma de apreciar a la que era considerada como “familia tradicional” ya que en nuestros días la unidad estable y cohesiva poco a poco se ha distorsionado y se aprecian matices distintos.

1.- Tendencias:

Las familias y los hogares se han hecho más pequeños

Descripción:

La dispersión de los miembros de la familia es algo que ocurre en la historia natural de las mismas; por ejemplo aumentan cuando nacen los hijos o cuando los abuelos llegan a vivir a la misma casa; vuelve a reducirse cuando mueren los padres o abuelos y cuando los hijos, ya adultos, forman su propio hogar. Estudios presentan evidencias que en todo el mundo las familias se están volviendo más dispersas. Las fuerzas principales de la dispersión familiar son la migración laboral y los generados por guerras o conflictos internos, la degradación ambiental, etc. A medida que el tamaño de la familia varía cambia el de la vida familiar. Por ejemplo: los niños tienen menos hermanos y primos con quien jugar en comparación con los que tuvieron sus padres.

2.- Tendencia:

Se ha incrementado la carga que tienen los padres en edad de trabajar para mantener a los jóvenes y a los más grandes.

Descripción:

La reducción o la pérdida de las redes de apoyo que puede brindar la familia extensa “obliga” a los padres en edad de trabajar a asumir una mayor responsabilidad en el cuidado y manutención de los miembros dependientes más jóvenes o más viejos.

⁸Autoprotección Escolar “En Comunidad para la acción”, Editorial Santa Clara, Lima, 2004.

3.- Tendencia:

Cada vez es mayor la proporción de hogares dirigidos por mujeres

Descripción:

Entre el 10 y 46% de las mujeres de más de 20 años, en 19 países menos desarrollados, podrían clasificarse como “jefas de familia”. Estudios más recientes revelan que esta proporción de hogares encabezados por mujeres va en rápido aumento, tanto en países desarrollados como en los menos desarrollados. Esta situación tiene una diversidad de factores demográficos, sociales y económicos, entre ellos se encuentran niveles crecientes de migración y niveles elevados de disolución marital (por abandono, separación, divorcio o muerte del cónyuge) y embarazos fuera del matrimonio.

4.- Tendencia:

Se ha aumentado la participación de las mujeres en el mercado formal de trabajo y el de los hombres a disminuido, lo cual ha modificado la balanza de la responsabilidad económica en las familias.

Descripción:

Tanto las economías desarrolladas como las menos desarrolladas están presenciando un nuevo fenómeno: el crecimiento sin empleo, que ha generado el aumento del empleo informal que por lo general paga salarios bajos y es menos estable.

Además la desregulación de mercados de trabajo ha terminado debilitando el ingreso y la seguridad en el empleo y fortalecimiento la “feminización” de muchos empleos que habían estado tradicionalmente en manos de los hombres.

5.-Tendencia:

Se ha incrementado el número de familias desarticuladas por cuestiones de migraciones, la pobreza y carencia de oportunidades.

Descripción:

La migración ha conllevado a que muchas personas se encuentren en situación de ilegales lo que dificulta aún más la unidad de la familia.

Estas tendencias no son evidentes en todas partes, pero sí revelan algunos de los fenómenos que conforman la experiencia de las familias e indican algunos cambios en sus aspiraciones y estrategias de

supervivencia.

1.11 DE LA FAMILIA FUNCIONAL A LA DISFUNCIONAL: ASPECTOS BÁSICOS

En la familia se inicia y se desarrolla desde temprana edad el primer proceso de socialización en los individuos, que facilitará la adquisición de una serie de conductas que le van a servir en posteriores estadios de su existencia.

Las conductas que se aprenden en el proceso de socialización temprano (al interior de la familia) son denominadas conductas precurrentes, es decir, comportamientos que servirán de fundamento y en base a ellas se insertan las conductas más complejas que sus integrantes van a incorporar en sus ulteriores procesos de socialización y en las diversas áreas que le brinda su entorno, los cuales a la vez serán aplicables en etapas más avanzadas de su vida.

De los sucesos que puedan ocurrir en esta etapa temprana dentro de la familia, los hijos van a moldear e incorporar diversos sistemas de comportamiento, sentimiento, ideas y creencias y a establecer diferentes modalidades de reaccionar conductual y fisiológicamente ante los eventos de su entorno. Es así, por ejemplo, que en una familia donde el uso de la violencia resalta como una forma de resolución de conflictos, hay mayor probabilidad que en el futuro sus integrantes reproduzcan dichos patrones conductuales.

1.11.1 Socialización y patrones de crianza asociados a la disfuncionalidad familiar

Patrón de crianza	Descripción
Patrón de crianza disfuncional-autoritario	Lo más importante en este patrón de crianza es la observancia y cumplimiento de la norma, el reglamento, la orden y la imagen de autoridad. Los padres se caracterizan como insensibles y altamente exigentes. Cuando los hijos cumplen con el reglamento familiar es interpretado como fidelidad, identificación con la familia y sinónimo de amor. Evitar el desorden la desorganización la usurpación de funciones y no permitir la transferencia de roles a otros integrantes de la familia es uno de los objetivos más relevantes de este patrón de crianza

Patrón de crianza disfuncional-permisivo	El sistema de conductas que desempeñan los padres bajo este patrón de crianza es el de excesiva sensibilidad hacia los hijos de manera tal que la forma de transmitir los mensajes y sus contenidos son excesivamente cuidados para que no causen resentimiento ni dolor psicológico entre sus integrantes y en especial hacia los hijos. Evitan el castigo psicológico y con mayor razón el físico.
Patrón de crianza funcional-autoritativo	Lo que predomina en estos padres es que su crianza es medianamente exigente y fomentan el autocontrol. Son sensibles, vigilantes objetivos, son racionales en la solicitud del cumplimiento de normas y reglamento, fomentan la independencia psicológica, pero a la vez el reconocimiento de sus limitaciones.
Patrón de crianza disfuncional-negligente	Su patrón de crianza se manifiesta porque son poco exigentes y evitan asumir su rol paterno de consejería, conducción, orientación. Una de las características es el déficit de sensibilidad que presentan ante diversas circunstancias adversas o dolorosas que la vida les ocasiona a los hijos.

Los patrones funcionales o disfuncionales de crianza y en lo que concierne a la estructura y dinámica familiar vienen a ser algunos de los elementos relevantes que van a facilitar la evolución de ella y por ende la realización y desarrollo de sus integrantes en su correspondiente proyecto de vida.

1.11.2 Consideraciones asociadas a la familia disfuncional

Cuando nos referimos a lo “Disfuncional” aplicado al sistema familiar, lo conceptuamos como el mantenimiento de un deficiente funcionamiento en la familia a través del tiempo, un quebrantamiento de las funciones culturalmente establecidas, el desempeño de roles complementarios anómalos, una carencia, alteración.

Lo importante para que una familia se constituya como disfuncional es que uno o varios de sus integrantes presenten un patrón de conductas inadaptativas indeterminadas de manera constante y que mediante una relación directa afecte a los demás miembros generando una atmósfera no saludable propicia para la aparición de patologías no específicas.

1.11.3 Características de la disfunción familiar genérica

Las características asociadas a la disfunción familiar, son 4 las cuales son las siguientes:

- a) **Su dinámica familiar no es saludable.**-Afecta negativamente a sus integrantes de tal forma que si le causa perjuicio a uno de ellos de manera inespecífica también le afectaría a otro de sus miembros de similar o diferente manera.
- b) **Su funcionamiento familiar no es relacional ni compatible.**-En todo grupo familiar las características psico -culturales de la comunidad donde el sistema familiar está insertado son compatibles y consonantes con la particularidad del propio grupo familiar. Pero pueden existir casos en que estas particularidades que en algún momento fueron saludables para la familia, y posibilitaron el crecimiento, al no evolucionar ni modificarse de acuerdo a la dinámica social inmediata se tornan no saludables, divergentes a la evolución funcional de la familia y por lo tanto, también disfuncionales para el desarrollo de la salud mental de sus integrantes.
- c) **Desarrolla y mantiene roles familiares contradictorias.**-Toda familia se instaura y desarrolla en un determinado momento. Pero también de manera contradictoria puede desarrollar roles que de manera impropia complementan en ellos conductas inadecuadas propiciando un clima no saludable que de mantenerse por un tiempo indefinido en la vida les afectaría causando perjuicios a sus integrantes convirtiendo a una familia funcional en disfuncional.

1.12 VIOLENCIA FAMILIAR

En una sociedad en la que muchas familias sufren la privación de elementos básicos para la subsistencia y carecen de seguridad afectiva, es posible que las frustraciones que se originan, se tornen en generaciones de violencia en el espacio menos esperado, aun, en el más amado, como es la familia.

1.12.1 Definición

La violencia familiar puede definirse como “el acto cometido dentro de la familia que perjudica la vida, la integridad psicológica e impide el desarrollo integral de sus miembros, entendiendo integral, como el logro de metas biológicas, psicológicas y sociales de la familia”⁹

1.12.2 Tipos de Violencia Familiar

En la familia pueden darse simultáneamente varios tipos de violencia:

⁹ SOLANO S, Claudia. Etiología de la Violencia Familiar. Medellín, 1991.

1. **Violencia Física:** Es aquella que se ejerce mediante golpes, patadas, atropello con armas, quemaduras, y/o ataduras, las cuales pueden o no, dejar lesiones y cicatrices.
2. **Violencia Emocional:** Se expresa en chantaje emocional y amenazas, ridiculizaciones, engaños, rechazo al contacto físico y sexual en la pareja y en la privación de oportunidades de desarrollo y bienestar individual.
3. **Violencia Sexual:** Se caracteriza por la imposición de comportamientos eróticos y prácticas sexuales por parte de uno de los miembros de la pareja contra la voluntad del otro. En el caso de los menores, esta violencia se traduce en asedio o el abuso sexual incestuoso.

1.12.3 Factores de la violencia familiar

1. Factores sociales:

- a) La situación de violencia social, desigualdad, insatisfacción de necesidades básicas, desempleo, carencia de vivienda, etc., llevan a que se acumulen tensiones y ansiedades que serán depositadas en la vida familiar.
- b) Además esta violencia social puede influir en la familia creando situaciones de inseguridad y temor que se enfrentan con conductas defensivas y agresivas.
- c) Predominio de la estructura familiar patriarcal y a autoritaria que se basa en la desigualdad y en unas líneas de poder que sostienen en el medio y en la dependencia hacia uno de los miembros de la familia.

2. Factores familiares

- a) Relación de desigualdad de poder y dominio de un miembro de la familia sobre otros
- b) Inadecuado manejo de conflictos
- c) Tensión emocional fuerte, en uno o varios de sus miembros
- d) Progenitores que provienen de familias violentas
- e) Condición especial de alguno de sus integrantes que genera sobrecargas materiales y afectivas (retraso mental, invalidez).

3. Factores individuales

No se puede hablar de un perfil determinado de las personas que establecen relaciones violentas en sus familias. Sin embargo, es común encontrar en ellos, algunos de los siguientes rasgos.

- a) Bajo nivel de autoestima y actitudes negativas y actitudes negativas hacia sí mismos.
- b) Explosiones emocionales intensas como respuesta desproporcionada a pequeñas provocaciones por parte de otros.
- c) Trastornos mentales como la inmadurez, la ansiedad, la paranoia, etc.
- d) Abuso de sustancias psicoactivas.

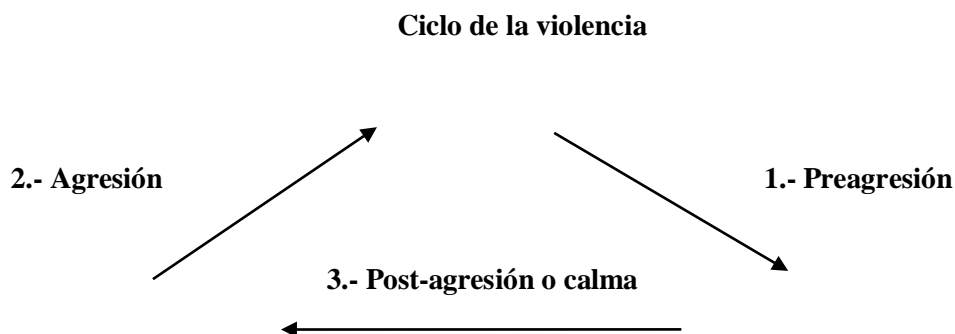
1.12.4 Consecuencias de la violencia familiar

Estas son múltiples y su gravedad puede oscilar entre no dejar cicatrices y producir la muerte.

1.- Consecuencias físicas.- Las personas afectadas pueden presentar fracturas, hematomas, cicatrices, limitaciones físicas, enfermedades, desfiguraciones, abortos o muerte.

2.- Consecuencias emocionales.- Las personas que se desenvuelven en sistemas familiares violentos pueden presentar las siguientes características: agresividad, irritabilidad, resentimiento, inseguridad, dependencia e inestabilidad emocional. Además son personas con alto riesgo de padecer enfermedades sicosomáticas mentales y/o abusar del licor y otras drogas. En los niños estas consecuencias se traducen en síntomas sicosomáticos, fobias escolares, terrores nocturnos, dificultad en el estudio, tendencia a la agresividad o al sometimiento.

3.-Consecuencias Familiares.- Son frecuentes las discusiones o los silencios prolongados como expresión de la indiferencia y la apatía, lo cual, deja profundas sensaciones de desamor y soledad. Algunas veces, la violencia se traduce en rupturas conyugales traumáticas que no parten del establecimiento de acuerdos mutuos entre pareja y que ponen en medio del conflicto a los hijos, quienes llegan a ser última instancia, los más afectados y quienes probablemente, en su vida posterior van a producir los esquemas de la violencia, perpetuando así este ciclo.



1.- Preagresión.- Los niveles de tensión y ansiedad son crecientes y se van acumulando. Las personas implicadas anticipan que la agresión está próxima. El clima familiar es tenso y está cargado de temor.

2.- Agresión.- Se desencadena por cualquier evento que pareciera insignificante (“usted tiró la puerta” o “usted le echó suficiente sal a la comida”). Se dan gritos, insultos y/o golpes. Generalmente hay uno de los miembros que pierde primero el control y toma la iniciativa en este episodio.

3.- Postagresión.- Se caracteriza por un descenso en los niveles de tensión. Predominan el arrepentimiento y las súplicas de perdón. Hay promesas recíprocas de que no volverá a ocurrir “No vuelvo a provocarte”, “No te volveré a golpear”. Hay un reencuentro “amoroso” que durará hasta que por cualquier acontecimiento de la vida cotidiana, se genere un nuevo período de preagresión.

1.13 ESTILOS DE FAMILIA

1.- Familias autoritarias

- Se ordenan según jerarquías fijas que sus miembros consideran “naturales” e invariables.¹⁰
- Manda alguien por ser mayor en edad o por ser el varón frente a las mujeres
- Las personas no son consideradas iguales aunque se respetan diferencias por sexo o edad.
- Quien manda (autoridad unipersonal) impone sus decisiones a las y los demás, quienes deben someterse a ellas sin que se tomen en cuenta los deseos e intereses de los otros.
- Las decisiones tomadas se mantienen sin flexibilizarse aunque a veces produzcan perjuicios.

¹⁰ Ravazzola, María Cristina “Hacia la Democratización familiar en México”, Editorial Mora, México D.F, 2010.

Estas modalidades se refuerzan en el aislamiento. En cambio, cuando sus miembros participan en otros grupos sociales, reciben estímulos que les facilitan y promueven conductas vinculadas a interés propio que resisten a los mandatos autoritarios (estudiar, buscar trabajo, aprender oficios que brinden mayor autonomía, favorecer vínculos y amistades con conductas y familias diferentes a la propia, explorar otras conductas alternativas, etc.) Pero, lamentablemente, cuando esos rasgos autoritarios predominan, quien manda (por lo general el padre) siente amenaza cuando la gente no acepta sus mandatos o manifiesta intereses o deseos diferentes. Quien manda siente derecho a ejercer violencia sobre quienes se resisten, violencia que justifica porque considera que su acción es “disciplinadora”.

Características de estas familias

- 1.- Posibilidad de gran cohesión frente a las dificultades. En general se oponen a que los problemas sean discutidos o resueltos fuera del ámbito de su casa.
- 2.- Consideran válidas algunas propuestas como: el mito de que siempre alguien debe ser jefe; mitos de que los varones deben estar al mando porque las mujeres son demasiados sensibles o débiles. Se valora mucho la fuerza.
- 3.- Con frecuencia quien ejerce el liderazgo es capaz de asumir responsabilidades que cree que le corresponden y que no es necesario de distribuir entre los demás, lo cual supone a veces cierta comodidad, para los otros pero les trae el perjuicio de que así no se entrenan para crecer y ser personas responsables y autónomas.

Algunas observaciones nos permiten pensar que hay “climas emocionales” propios de las familias en las que se producen y reproducen patrones autoritarios. Dichos climas serían los siguientes:

- Tensión permanente
- Malhumor
- Sensaciones que se guardan en secreto
- Falta de confianza de unos a otros
- Sensación de malestar y miedo
- Una violencia inminente en forma de gritos y amenazas, miradas furiosas y gestos que imponen silencio o transmiten menosprecio.
- Las críticas y los castigos son más visibles que las aprobaciones
- Se guardan rencores interminables

Todas y todos hemos aprendido muchos patrones de los modelos autoritarios y no nos damos cuenta de

que los producimos y reproducimos automáticamente: (Por ejemplo: enjuiciamientos a las otras personas, nos sentimos muy mal si no somos las y los mejores y no ganamos las competencias, estamos pendientes de las opiniones y miradas de los otros más que de las nuestras, etc.).

2.- Familias Democráticas

Consideramos familias con rasgos más democráticos a aquellas en las que la autoridad se ejerce de una manera flexible, procurando tomar decisiones que contemplen los intereses y las necesidades de todos, con la condición de llegar acuerdos, convenios en conjunto o de negociar

Características de estas familias:

- 1.- Frente a situaciones difíciles, sus miembros se muestra dispuestos a afrontar los problemas y se comunican entre sí para solucionarlos.
- 2.- Cuando se sienten molestos pueden expresar sus enojos sin dañar ni dañarse y, por lo tanto, son capaces de continuar las relaciones sin provocar rupturas afectivas definitivas.
- 3.- Pueden demostrar afecto fácilmente
- 4.- Pueden tolerarse errores y contradicciones, tanto en las acciones
- 5.- Pueden tolerarse errores y contradicciones, tanto en las acciones como en las decisiones

En cuanto a los “climas emocionales”:

- Se divierten
- Les importa disfrutar y compartir momentos de placer
- Se cruzan bromas inofensivas
- Se informan novedades
- Se escuchan con interés
- Se disculpan si se producen malestares
- Los rencores y las ofensas no son frecuentes ni duran mucho tiempo
- Nadie se considera “jefe” de nadie
- No ocultan lo que puede estar sucediendo en la familia
- Consideran una prioridad aquello que le sucede a la otro o al otro, y que todas y todos estén bien

3.- Familia Sobreprotectora

Los padres sobreprotectores son aquellos que se pasan horas pensando y preocupándose de sus hijos. No es necesariamente mimar a los hijos, es una implicación emocional intensa y excesiva y que, además, conlleva la necesidad de controlar al hijo. Todo esto lleva a una dependencia tanto de los padres hacia

los hijos como de los hijos hacia los padres, aunque aparentemente pueda parecer una relación estupenda, esto puede traer grandes problemas.

Características de estas familias

- Ambiente de excesiva atención
- Preocupación asfixiante por parte de los padres
- Una relación estupenda, esto puede traer grandes problemas. Imposición de sueños o deseos no cumplidos por parte de los padres cuando eran pequeños
- Carencia de independencia por parte de los hijos
- Control excesivo de la vida de los hijos
- Falta de autonomía

Los padres piensan que amar es hacer el camino más fácil a los hijos, cuando realmente, además de amor, lo que necesitan es:

- Adaptación y reconocimiento de lo que realmente es.
- Respeto y tolerancia de sus ideas y sentimientos.
- Libertad para tomar decisiones.
- Apuntalar las cualidades y aceptar sus limitaciones.
- Potenciar la creatividad.
- Sentimiento de haber contribuido a hacer algo.
- Oportunidad de compartir los sentimientos de pérdida, dolor o rabia.

En los primeros años de la infancia, los hijos no podrían sobrevivir si les obligaran a ser ellos mismos, pero cuando crecen se les debe alentar en su independencia y reducir la necesidad de sus padres.

CAPITULO II

2. FACTORES PROTECTORES

2.1 DEFINICIÓN

Los Factores de Protección pueden ser definidos como aquellas circunstancias personales, familiares y ambientales que reducen, controlan o extinguen la probabilidad que se presenten condiciones que pueden conducir al contacto con situaciones de riesgo.

Por lo tanto, son situaciones internas o externas a la persona que le permiten enfrentar exitosamente los problemas y así alejan el riesgo (Zamora y Forcelledo, 1996; Vacca 1997).¹¹

Son situaciones, eventos, características, condiciones y atributos que hacen posible la conducta esperada, que facilita el logro de la salud integral y la calidad de vida de la persona, el desarrollo como individuo, como ser social y contribuye a la formación integral y promoción de estilos de vida saludable. Esto se entiende en conductas protectoras que actúan como balance, moderando, aislando el impacto de los riesgos y fomentando el ejercicio de estilos de vida saludables para que se trasformen en una forma de vivir continua, permanente y sin riesgos.

Entre los factores que se pueden considerar como protectores tenemos: relaciones afectuosas en el ámbito de la familia y la escuela, respeto e interés genuino por las necesidades e inquietudes de la persona, medios de comunicación que permite desarrollar el pensamiento crítico y creativo del individuo, organizaciones de la comunidad que fomenten el deporte u otras actividades recreativas u artísticas como forma de usar saludablemente el tiempo libre, etc.

Los Factores de Protección no suelen presentarse de forma aislada, sino que en la realidad interactúan, se complementan o incluso unos comprenden a otros.

Se han propuesto dos mecanismos a través de los operan los factores de protección “el mecanismo riesgo-protección” y el “mecanismo protección- protección” (Brook et al., 1990; citado en Newcomb y Félix Ortiz, 1992). El mecanismo riesgo- protección hace referencia a la condición en la que los factores de

¹¹ Violencia social: consideraciones básicas y características de expresión, OPCIÓN, 2011

riesgo están modulados por los de protección (Brook et al, 1989 a, b), sabiendo que las personas están expuestas tanto a factores de riesgo como a factores de protección (Kaplan, 1986; Newcomb y Harlon, 1986). Así, la hipótesis de la amortiguación, desde la que se pronostica que personas expuestas a situaciones de alto riesgo estarían a su vez expuestas a otros factores protectores que ayudarían a amortiguar los efectos de los factores de riesgo, parece tener más sentido en ambientes en los que el padre es alcohólico (Curran y Chassin, 1996). Por otro lado, tenemos “el mecanismo protección-protección “a través del cual los factores de protección se potenciarían entre sí para en su conjunto proporcionar mayores niveles de protección (Jessor, Van Den Vos, Banderín, Costa y Turbín, 1995).

2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE PROTECCIÓN

1. Factores de Protección Individual

Son rasgos que indican una habilidad personal, entre los que podemos considerar: el saber establecer relaciones con las amistades; autocontrol en el manejo de situaciones difíciles; adecuado control de sus impulsos primarios en base a la autodisciplina; desarrollo del pensamiento crítico que le permita considerar las soluciones alternas a los problemas que se le pueden presentar, ser tolerante y solidario en las relaciones con las personas, familia, comunidad y sociedad; identidad personal satisfactoria, autoconcepto y autoimagen apropiada, capacidad para tolerar y manejar adecuadamente las frustraciones, aceptación y respeto de los modelos de autoridad, autonomía e independencia en la toma de decisiones , metas propias , claras y realistas para su desarrollo personal, espontaneidad y creatividad productivas, satisfactorias relaciones con sus familiares, capacidad para comunicar sus emociones, identidad sexual y goce sexual apropiados, participación escolar y comunitaria, trabajo satisfactorio , posibilidad de concretar sus iniciativas, distribución racional de su tiempo, entre otras (Ferrando, 1992; Vacca, 1998; CICAD, 2005; ONUDD, 2005,2006; NIDA, 2002).

2. Factores de Protección Laboral

- **Medidas relativas a la tarea.**-Si se promueve un rendimiento adecuado en el trabajo haciendo planificaciones ajustadas que cuenten con la flexibilidad necesaria en el orden de ejecución, se mejora el ajuste del individuo a la tarea y su satisfacción. En los trabajos que son monótonos hay que facilitar la variación periódica en las tareas y establecer pequeñas pausas que rompan la uniformidad del ritmo.

- **Con respecto a la organización.-** Los trabajos que irremediablemente conllevan turnos rotatorios y/o nocturnos conviene planificarlos con suficiente antelación de tal forma que permitan que el trabajador pueda organizar su vida personal y familiar.

Asimismo, deben facilitar tiempos suficientes de descanso intentando respetar al máximo los ritmos de sueño. También se debe reducir la carga física en los turnos nocturnos. Con relación a las jornadas prolongadas de trabajo es importante establecer ritmos de trabajo que puedan adaptarse a las necesidades individuales e introducir pausas durante el tiempo de trabajo. Con relación a la cultura de empresa es necesario que se promuevan valores positivos hacia la salud y desarrollar programas de prevención.

Con relación a las personas, sería deseable preparar, para resolución de conflictos y la toma de decisiones, capacidades que se ponen en juego habitualmente en el trabajo y que si son deficitarias son generadoras de estrés y que pueda llevar a conductas inadecuadas.

3. Factor Protector familiar

En el contexto hogareño y dentro de la vida doméstica se transmiten mensajes valorativos para las personas en formación dentro de ese medio.

Mencionaremos los siguientes: Asistencia en forma oportuna, en la cual se alienta y aprecia el progreso de su educación; familia que estimula a sus integrantes a ocupar su tiempo positivamente; relaciones familiares protectoras y afectuosas; familias en las cuales se propicia el desarrollo de expectativas claras y de superación personal; familia en la cual se comparte responsabilidades; adecuada integración del núcleo familiar; seguridad en la familia en los aspectos afectivos y económicos, modelos de comportamientos adecuados al contexto social; modelos sexuales adecuados, firmes y vivenciados; participación activa de los padres en la formación de los hijos; delegación de responsabilidades familiares a los hijos, entre otras (Ferrando, 1992; OPCIÓN, 2001a y 2001b; NIDA,2002;CICAD,2005;ONUDD,2005,2006).

A continuación describiré, algunos de los factores de protección relacionados con la familia:

- **Apego familiar y clima afectivo positivo**

El apego al núcleo familiar es un factor de protección que implica el sentimiento de pertenencia, el vínculo a un grupo de referencia.

Representa para el individuo la tendencia de un espacio que comparte y en el que también puede refugiarse, el lugar en el que se reconoce y donde adquiere la seguridad necesaria para ir afrontando las dificultades que se dan en la vida cotidiana.

Para fomentar el apego familiar es indispensable crear un clima afectivo positivo. Este es el ambiente que se desprende de la relaciones dentro del grupo familiar. Conlleva actitudes de reconocimiento y respeto entre sus integrantes, la presencia de manifestaciones afectivas positivas y una comunicación fluida y adaptada a cada situación concreta.

Sería difícil tener sentimientos de pertenencia al grupo familiar si el clima fuera irrespirable, más bien provocaría lo contrario, la necesidad de huida y la búsqueda de apoyo o pertenencia a otros grupos. Las investigaciones confirman que el deficiente apego familiar y un clima afectivo negativo tiene una relación directa con el desarrollo deficitario del individuo, que se manifiestan en problemáticas de diversa índole.

- **La comunicación fluida**

Se sabe que la comunicación y el aislamiento es uno de los peores castigos que se le puede infligir a un ser humano. Sin comunicación (en todas sus posibilidades), las personas estarían en una situación de aislamiento tal que llegaría a peligrar su salud e incluso su vida.

El hombre es un ser social por naturaleza y la comunicación es el vehículo para la interacción con el entorno, es la herramienta que, utilizándola de forma adecuada, favorece el desarrollo individual y grupal. El grupo familiar al ser el primer núcleo de socialización del individuo, requiere de especial apoyo para potenciar un grado de comunicación fluido que ejerza, un efecto protector en sus miembros.

- **La presencia de límites**

En cualquier familia hay bases explícitas o implícitas de organización de la convivencia, de las responsabilidades y de las funciones de cada uno de los miembros. El modo en que se organiza esa convivencia cambia en función de la situación y de la etapa evolutiva de sus miembros, del mismo modo con las funciones y las responsabilidades.

En estudios sobre familias que sufren problemas de índole relacional, se hace evidente la disfuncionalidad de sus límites, ya sea porque son excesivamente rígidos o todo lo contrario, muy laxos. Por otro lado en las familias normalizadas los límites son más flexibles con respecto a las anteriores. Esto es un indicador claro de que la intervención en prevención debe favorecer en las familias, a través de la formación de los padres, el establecimiento de límites claros y flexibles.

4. Factor Educativo

La escuela es una institución donde el menor utiliza un mayor tiempo durante muchos años, convirtiéndose la escuela en el segundo vehículo de soporte para los menores. Siendo importante que la comunidad educativa desarrolle las siguientes habilidades.

- Fomenta: participación, el reconocimiento y la creatividad.
- Ejercicio adecuado de la autoridad
- Desarrollo de las capacidades
- Resolución de conflictos sin violencia
- Están presentes en las relaciones de todos sus miembros valores que favorecen el respeto, la comunicación, la solidaridad, la convivencia, la participación, etc.
- Los docentes además de dirigir la educación, acompañan en el crecimiento de sus alumnos, es susceptible de las necesidades concretas que puedan surgir en los procesos de aprendizaje y favorece la democratización en las relaciones con los educandos.
- Favorece la vinculación a la comunidad educativa, potencia el sentimiento de pertenencia del alumno y propicia una referencia a la que puede acudir en caso de necesitarlo.
- Para los niños y adolescentes el centro escolar, es además del marco de la educación formal, es un espacio de socialización entre iguales y con adultos. La vinculación del alumno con la sociedad educativa favorece esa socialización así como puede facilitar la integración y la reconducción de situaciones individuales que pueden ser de riesgo.

5. Factor Social

La comunidad aporta como factor de protección la organización de sus redes de soporte social, es decir que sus organizaciones de base e instituciones desarrollan actividades de información e integración dirigida a niños, jóvenes, familia en general con respecto a la prevención del consumo de drogas. Se mencionarán las siguientes características que desarrolla la comunidad organizada:

- 1.- Espacios de desarrollo de habilidades con fácil acceso en la comunidad, (ejemplo conformación de grupos de música, de baile, talleres, etc.).
- 2.- Adecuado control en la comercialización de drogas legales.-
- 3.- Participación de organizaciones públicas y privadas, como ONEGs, iglesias, centros educativos que desarrollen programas de prevención para el fortalecimiento de estilos saludables de vida.

Fomentando la Resiliencia

La Resiliencia se refiere a cierto nivel de inmunidad desarrollado por algunas personas, que los hace resistentes a involucrarse en conductas de riesgo es decir: comportamientos antisociales, violencia extrema y alteraciones psicológicas como fobias, ansiedad, etc.

“Son individuos resilientes los que al estar expuestos a un conjunto de factores de riesgo, tienen la capacidad de utilizar los factores protectores para sobreponerse a la dificultad de desarrollarse saludablemente, como adultos competentes a pesar de los pronósticos desfavorables que se les atribuía”¹²

Se considera a la resiliencia como parte de los recursos personales, (la asertividad, la autoestima, la tolerancia a la frustración) y sociales (contexto familiar adecuado, las normas positivas y estabilidad laboral) que tiene o que presenta el individuo.

Este no es un atributo con el que las personas nacen, sino que se realiza a través del tiempo en base a afortunadas combinaciones entre los atributos del individuo y su ambiente familiar social y cultural.

Además no es una capacidad estática, sino que puede variar a través del tiempo y de acuerdo a las circunstancias, siendo el resultado de un equilibrio entre los factores de riesgo, los factores de protección y la personalidad del ser humano.

Mecanismos y conductas resilientes

Existen recursos socioculturales que pueden funcionar como mecanismos de la respuesta resiliente:

- Una relación emocional estable con ambos padres, o con uno de ellos. Se incluye a la persona que los sustituye en ese papel.
- Apoyo socioemocional exterior a la familia por parte de parientes, vecinos, amigos, etc.

¹² Autoprotección Escolar, Editorial Santa Clara, LIMA, 2004

- Modelos sociales adecuados.
- Habilidades sociales y capacidad de comunicación interpersonal.
- Capacidad cognoscitiva e intelectual.
- Capacidad de autoeficacia, autoconcepto y autoestima positiva.
- Clima educacional emocionalmente positivo y abierto; éxito escolar.
- Experiencia constructiva del sentido y del significado social propio entre otros elementos.

Por otro lado se ha identificado los siguientes atributos asociados a las personas resilientes:

- **Competencia social.**-Las personas resilientes, desde muy temprana edad, muestran capacidad para establecer relaciones positivas con otros seres humanos.

Otra cualidad presente en estas personas es el sentido del humor, que se manifiesta en la habilidad de sentir alivio al reírse de las propias penas y ver el lado diferente (cómico) de las situaciones.

- **Resolución de problemas.**-En las personas está presente la capacidad para resolver problemas, la cual incluye la habilidad para pensar en abstracto reflexiva y flexiblemente, y la posibilidad que se presentan.
- **Autonomía.**- Es el sentido de propia identidad, la habilidad para poder actuar independientemente y tener el control algunos factores del entorno. Algunos autores han identificado la habilidad para separarse de una familia disfuncional y ponerse psicológicamente lejos de los padres enfermos, como una de las características más importantes de las personas que crecen en familias con problemas de alcoholismo y enfermedad mental.
- **Sentido de propósitos y futuros.**-Incluye cualidades como expectativas saludables, dirección hacia objetivos, orientación hacia la consecución de los mismos (proyectos de vida), motivación al logro, fe en un futuro mejor, sentido de la anticipación y coherencia. De las cualidades que se han asociado con más fuerza a adultos resilientes se encuentran las aspiraciones educativas y el anhelo de un futuro mejor.

La persona resiliente es capaz de revertir con la imaginación el miedo, la soledad y la rabia.

En el año de 1995, Groterberg creó un modelo para explicar las características de una persona resiliente basándose en las siguientes afirmaciones:

“Yo Tengo”

1. Personas en quienes puedo confiar y que me quieren mucho
2. Personas que me protegen estableciéndome límites a mis actos
3. Personas que con su ejemplo, me enseñan a comportarme
4. Personas que me ayudan cuando estoy enfermo o en peligro

“Yo soy”

1. Una persona que es estimada y querida
2. Feliz cuando hago algo bueno para los demás y les demuestro mi afecto
3. Respetuoso de mí mismo y de los demás
4. Capaz de aprender cuando mis maestros me enseñan
5. Agradable y comunicativo con mi familia y vecinos

“Yo puedo”

1. Hablar sobre lo que me asusta o me inquieta
2. Buscar la forma de resolver mis problemas
3. Controlarme si intento hacer algo que me pueda hacer daño
4. Buscar el momento adecuado para hablar con alguien o para actuar
5. Encontrar a alguien que me ayude cuando lo necesito
6. Equivocarme sin perder el afecto de mis padres.

Para fortalecer la resiliencia, se puede tomar algunas acciones con los adolescentes y otras con los adultos encargados de ellos. Entre las primeras están aquellas con las que se trata de reforzar, los rasgos de los niños y adolescentes resilientes para que ellos mismos puedan tomar de sus vidas y afrontar dificultades con las mejores herramientas. Entre estas estrategias podemos mencionar:

1. Estimular el desarrollo de las capacidades de escuchar, de expresión verbal y no verbal y de comunicación en general.
2. Fortalecer la capacidad del manejo de la rabia-enojo y de las emociones en general.
3. Reforzar la capacidad de definir el problema de optar por la mejor solución.
4. Ofrecer preparación para enfrentar las dificultades del ingreso al mercado de trabajo.
5. Promover y desarrollar su flexibilidad para que seleccione diferentes factores de resiliencia como respuesta a situaciones adversas, por ejemplo, buscar ayuda en vez de seguir solo en una situación muy difícil; mostrar simpatía y comprensión en vez de continuar con enojo y

miedo; y compartir los sentimientos con un amigo comprensivo en vez de continuar sufriendo a solas.

Entre las medidas que se puede tomar con padres y educadores destacan:

1. Reforzar los conceptos de protección familiar y procreación responsables.
2. Fomentar la habilidad de reconocer esfuerzos y logros
3. Desarrollar la capacidad de comunicación afectiva con los adolescentes
4. Aclarar los roles desempeñados dentro de la familia y favorecer el establecimiento de límites razonables para cada uno de los miembros
5. Desarrollar comportamientos consecuentes que transmiten valores y normas

CAPÍTULO III

3. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

3.1 DEFINICIÓN

¿Qué es la evaluación del rendimiento o del desempeño? Son diversas las definiciones relativas a este concepto, entre ellas podemos diferenciar aquellas que centran el concepto en la idea de evaluar (Dressler. 2001; Mondy y Noe, 1997; Werther y Davis, 2000) de las que añaden la identificación, medición revisión y gestión de los aspectos relativos al desempeño del trabajador (Dolan et al.,2003;Gómez –Mejía et al.;2001).

“La evaluación del rendimiento o desempeño es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar evaluar, medir, gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro”.

La evaluación al desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

3.2 ¿POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO?

El análisis del desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Podemos señalar entre sus principales objetivos: el desempeño personal y profesional de sus colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Habitualmente se cree que las evaluaciones al desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de evaluaciones al desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en relación jefe- empleado y en, la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética las evaluaciones al desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promoción y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein¹³ cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación al desempeño, siempre se debe realizar en relación al perfil del puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona- puesto.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesario para la más correcta adecuación persona- puesto.

3.3 PARA QUE SIRVE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño sirve para:

- Mejora el rendimiento del empleado
- Mejora los resultados de la organización
- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personas claves
- Descubrir inquietudes del evaluado
- Encontrar una persona para el puesto

¹³ Schein, Edgar H., Psicología de la Organización, Prentice- Hall Hispanoamérica, México 1982.

- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación)
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones

3.4 BENEFICIOS Y PROBLEMAS MÁS COMUNES

Los problemas más comunes en la evaluación al desempeño son:

- Carencia de normas
- Criterios subjetivos o pocos realistas
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas

3.4.1 ¿Cómo evitar estos problemas?

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo.
- Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo se utilizará.

Los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad así como para facilitar el avance a las metas estratégicas.

¿Para qué sirve? Tiene muchos métodos benéficos para una organización. Entre los más importantes:

- Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Entre otros usos se puede mencionar:

1. Determinar promociones
2. Tomar decisiones de retener o despedir
3. Identificar necesidades de capacitación específica
4. Planear carreras para el personal

Si bien su uso más conocido o extendido está en relación con aspectos salariales y/o de promoción o despido creemos que existe otro aspecto tan importante como estos no siempre reconocidos, o presente tanto en evaluados como en evaluadores: **la evaluación de desempeño como herramienta de desarrollo.**

Desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño.¹⁴

Los programas fallan por diferentes motivos, entre ellos, cuando los evaluadores no se toman en serio los programas, esto se soluciona con capacitación y entrenamiento, pero en ocasiones fallan por la presencia de jefes / evaluadores deshonestos o no sinceros durante la evaluación.

La evaluación de 360° donde intervienen varios evaluadores incluyendo clientes y otras personas relacionadas, es una herramienta formidable para el desarrollo de las personas.

3.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación al desempeño. Esta obra tiene como propósito específico referirse a la evaluación de desempeño por competencias.

Los métodos de evaluación al desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

¹⁴ Sherman, Bohlander y Snell. Administración de Recursos Humanos, Thomson Editor, México 1999.

El enfoque con base en los resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización.

3.6 MÉTODOS BASADOS EN CARACTERÍSTICAS

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.¹⁵

1.- Escalas gráficas de calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

2.- Métodos de escalas mixtas

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escalas básicas. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de características: superior, promedio e inferior.

3.- Método de distribución forzada

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables

4.- Método de formas narrativas

El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión del empleado. Tiene sin embargo, muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

¹⁵Sherman y otros, obra citada.

En síntesis, las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad, es una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala, en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

3.7 MÉTODOS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

1.- Método de incidente crítico

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tantos aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

2.- Escala fundamentada para medición del comportamiento.

Enfoque de evaluación que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

10	Descripción de los comportamientos
9	
8	
7	
6	
5	
4	
3	

2	
1	

Alto

Promedio

Bajo

Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

3.- Escala de observación de comportamiento

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá ser diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

3.7 MÉTODOS BASADOS EN RESULTADOS

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor en contra, de los evaluadores.

1.- Mediciones de productividad

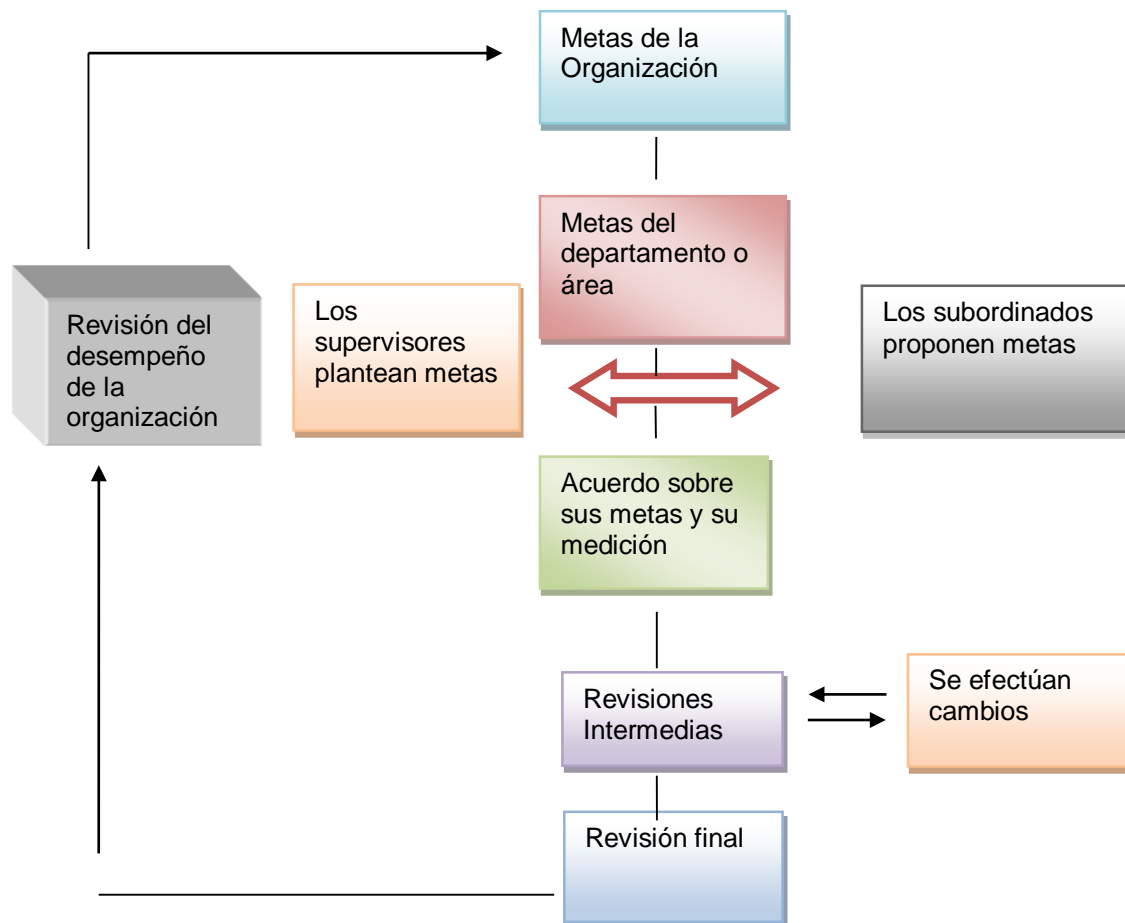
Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto a la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

Pero también tienen problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si sólo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. Además puede generar actitudes sectoriales dentro de una empresa.

2.- Administración por objetivos

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.

Esquema de un sistema de administración por objetivos



Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Druker en 1954¹⁶, según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus superiores, luego se utilizan estos objetivos para la evaluación de desempeño. La administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo, comienza por el

¹⁶ Sherman, obra citada.

establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo al mismo punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos o gerencias, para los gerentes, y para los empleados. En síntesis, cada empleado tiene una meta específica, fijada por el mismo pero dentro de un esquema general preparado/ supervisado por su jefe o por el jefe del jefe, según corresponda. La descripción de la meta se acompaña de una descripción detallada de cómo hará ese empleado para alcanzarla. Luego del período evaluado, generalmente un año, el empleado hace su propia autoevaluación sobre lo logrado, con datos reales. La entrevista de evaluación se basa en la autoevaluación y el grado de cumplimiento de metas tanto del evaluado como de la organización.

¿Cuál utilizar?

Dependerá de cada empresa, de los propósitos que cada una asigne a la evaluación, de cuánto se desee invertir. Aunque se tiende a aplicar los sistemas elaborados y sofisticados, no siempre son los mejores para una empresa en particular.

Comparación de los distintos métodos de evaluación al desempeño

	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y por lo tanto de menor coste. Fácil de usar	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para devolución de la evaluación	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso

Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo
-----------------------	---	--

El entrenamiento de evaluadores

El entrenamiento debe proporcionarse a los evaluadores cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea de evaluar personal, por ejemplo, cuando una persona es promovida, cuando se incorpora un nuevo gerente o supervisor, etc.

- Los supervisores son lo que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión nos es la “dueña” o la responsable de las evaluaciones.
- Los evaluadores deben ser familiarizados con las técnicas de evaluación utilizadas, y
- Deben evaluar en forma justa y objetiva

El éxito del programa depende de ellos.

3.8 OTROS MÉTODOS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

Gary Dessler¹⁷ presenta, con alguna diferencia, métodos similares a Sherman sobre la evaluación de desempeño de empleados.

1.-Técnica de escala gráfica de calificación

Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una.

Al colaborador se lo califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

¹⁷ Dresler, Gary, Administración de personal, Prentice – Hall Hispanoamericana, México, 1996.

2.- Método de alternancia en la clasificación

Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

3.-Método de comparación de pares

Similar a la graduación de una curva; se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

Dressler señala, además, otros métodos ya mencionados más arriba. En nuestra opinión un método que no se relaciona con el puesto que debe ocuparse no es válido para la medición del desempeño de un empleado.

3.9 PASOS DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

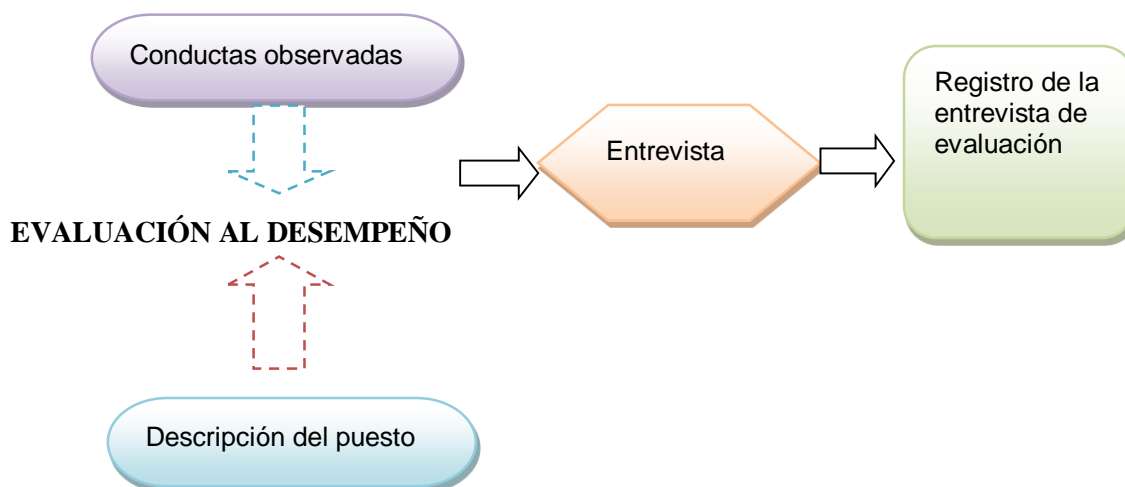
1. Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
2. Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
3. Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tienen a su vez tres momentos diferentes:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación, generalmente un año, es aconsejable, establecer con cierta periodicidad, por ejemplo, cada tres meses, cada cuatro meses, o cada seis, una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones deben analizarse el grado de cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias) o competencias, según el método de evaluación elegido por la empresa.
3. Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia alguna persona tuvo dos dependencias, por ejemplo, un consultor que en el año lleve dos grandes proyectos de los que informa a dos jefes diferentes, será evaluada por ambos jefe; si el empleado

es transferido de área, de plaza o de ciudad durante el año, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

3.10 SECUENCIA DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Como muestra el gráfico, basándose en la descripción del puesto y en las conductas observadas es factible realizar la evaluación de desempeño, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no sólo de la evaluación en sí misma, habitualmente se utiliza un formulario, sino también el resultado de la entrevista de evaluación.

3.11 CONSEJOS SOBRE REVISIONES DE DESEMPEÑO

- Ser cordial
- Hablar claro
- Marcar los aspectos positivos
- Indicar los aspectos negativos
- Presentar las posibilidades de desarrollo
- Hablar de salario
- Darle un cierre

Evitar las emociones y planear la reunión de evaluación.

3.12 ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No sólo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Así mismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

Los autores hacen referencia a tres tipos de entrevista de evaluación:

- Decir y convencer
- Decir y escuchar
- Solución de problemas

3.13 ¿CÓMO REALIZAR LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN?

Pasos sugeridos

1. Solicitar una autoevaluación
2. Invitar a la participación
3. Demostrar aprecio
4. Minimizar la crítica
5. Intentar cambiar conductas
6. Enfocarse en la solución de problemas
7. Apoyar
8. Establecer metas
9. Dar seguimiento en forma cotidiana

Mejoramiento del desempeño

La entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas, para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello.

Muchas veces los que tienen un desempeño ineficiente no comprenden exactamente qué se espera de ellos. Aclarar este punto, especificando áreas de acción y responsabilidades, mejora el desempeño.

Identificar el origen / causa del desempeño ineficaz o insuficiente y luego trazar un plan de acción.

3.14 CUANDO LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO NO SON SATISFACTORIAS

Cuando el resultado no es favorable y el evaluado fue un buen empleado durante mucho tiempo, con evaluaciones positivas anteriores, o en el caso de personas que están pasando un mal momento personal;

en suma, para situaciones especiales, se puede implementar un programa especial de mejora del rendimiento.

Para lograrlo, tienen que “comprar la idea” en primer lugar el supervisor del empleado en cuestión, y en segundo lugar el empleado mismo. Luego es importante acotar los tiempos, es decir, el programa debe tener un plazo definido, por ejemplo, seis meses:

Un plan de mejora del rendimiento debe incluir:

- Instrucciones y orientaciones verbales
- Comentarios y sugerencias frecuentes
- Conversaciones formales e informarles
- Informes de evaluación del rendimiento
- Entrenamiento
- Advertencias verbales y por escrito

Para una correcta puesta en marcha debe prepararse un plan de acción con fecha de inicio, fechas de revisiones y firmas de la persona involucrada, su supervisor inmediato y el responsable del área.

¿Cómo confeccionar un plan de acción?

- Analizar el tipo de problemas y las posibles causas que hayan dado origen a la situación.
- Pensar medidas realistas que podrían ayudar a rectificar el problema
- Posibles ideas:
 - ¿Necesita entrenamiento? ¿En qué?
 - ¿Necesita repasar la descripción del puesto?
 - ¿Tiene dudas sobre las políticas o los procedimientos?

Si una empresa trabaja con esquemas de mentoring¹⁸, la persona que cubra el rol de mentor puede ser la indicada para aconsejar a la que está transitando por un programa de mejora del rendimiento.

¿Qué sucede si el empleado no mejora su rendimiento de acuerdo con lo esperado?

¹⁸ La autora trata este tema en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, cap. 9. Igualmente en el cap. 9 DE Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Casos y en el cap. 9 del libro Clases, solamente disponible en internet. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.

Posibles instancias:

- Realineamiento de carrera ofreciéndole otra oposición acorde con su nuevo estándar de rendimiento.
- Reingreso al programa de mejora del rendimiento con nuevos plazos y objetivos
- Desvinculación

3.15 UN ESQUEMA COMPLETO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la obra mencionada Dirección Estratégica de Recursos Humanos se presenta un esquema de evaluación al desempeño. A partir de este esquema y con algunas modificaciones, se presenta a continuación nuestra propuesta integrada de evaluación combinando evaluación por resultados con evaluación por comportamiento o competencias.

En la obra mencionada Dirección Estratégica de Recursos Humanos se presenta un esquema de evaluación al desempeño. A partir de este esquema y con algunas modificaciones, se presenta a continuación nuestra propuesta integrada de evaluación combinando evaluación por resultados con evaluación por comportamiento o competencias.

3.16 ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO O EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

Gómez- Mejía¹⁹ y colaboradores se refieren a la evaluación del rendimiento. Para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa, y no en características que no tengan que ver con el rendimiento, como por ejemplo la raza, la edad o el sexo.

También hace referencia a la gestión de del rendimiento; para lograrlo las evaluaciones deberían ser algo más que una actividad que mira el pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el período anterior.

Con este propósito, la evaluación debe orientarse al futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

¹⁹ Gómez. Mejía, Luis ; Balkin, David B y Cardy, Robert L., Gestión de Recursos Humanos, Prentice – Hall, Madrid, 1998.

Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que estos alcancen niveles más altos de rendimiento.

En párrafos anteriores nos referimos a la necesidad de fijar los objetivos al inicio del período de evaluación. El análisis del rendimiento se realizará sobre la base de objetivos. A su vez estos objetivos deben ser medidos o ponderados de algún modo, idealmente con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización.

Estos objetivos ponderados serán evaluados con el grado de consecución, por ejemplo en una escala de 1 a 5:

1. Supera ampliamente
2. Supera
3. Alcanzo el objetivo
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
5. No alcanzó el objetivo

Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de consecución(1 a 5)	Comentarios
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
8.-			
9.-			
10.-			
		100%	

Para la fijación de los objetivos hay que tener en cuenta que los mismos deben ser:

- Estratégicos: los objetivos individuales deben encontrarse dentro de los objetivos estratégicos de la organización, ser parte de ellos.
- Específicos: describir muy claramente cuál es el resultado final del objetivo.
- Medibles
- Alcanzables: si bien deben presentar un desafío, deben ser alcanzables. No hay elemento más desmotivador para un empleado que sentir que lo miden por algo que él de todos modos no podrá alcanzar ni aun esforzándose mucho.
- Delimitados en tiempo

Análisis del rendimiento: ejemplos de objetivos. Fijación. Evaluación. Cálculo de evaluación final.

A modo de ejemplo de cómo se fijan los objetivos y su ponderación presentamos el caso de un responsable de tienda de un imaginario SÚPER DESCUENTO cuyo caso, para la evaluación de competencias. En este ejemplo se fijaron cinco objetivos para evaluar durante el año.

Evaluado: responsable de tienda

Fijación de objetivos al inicio del año

Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.- Alcanzar un promedio mensual de 500.00 dólares	50	1	Superó el objetivo; las ventas fueron de 560.000 dólares
2.- Aumentar en el 25% el valor del ticket promedio de la tienda a su cargo	20	1	Superó el objetivo; los tickets aumentaron el 28% en promedio
3.- imponer en la clientela por lo menos 3 de los nuevos productos por lanzarse este año. Los nuevos productos deberán representar el 5% de las ventas totales	10	1	Alcanzó el objetivo ampliamente. Se focalizó en tres productos que representaron el 8% de las ventas totales
4.- Disminuir el 10% las quejas de clientes de su tienda en relación con el último ejercicio	10	1	Alcanzó el objetivo las quejas sobre su tienda fueron el 20% menores que el año anterior y el índice más bajo su
5.-disminuir el 5% la rotura de productos en la tienda a su cargo en relación con el último ejercicio	10	1	No alcanzó el objetivo, el índice de roturas mejoró sólo en el 3%

100%

Hoja de cálculo de la evaluación ponderada en relación con los objetivos

Escala aplicada en este caso:

1= 100%

2= 75%

3= 50%

4= 25%

5=0%

Objetivo	Ponderación	Evaluación	Totales
1.-	50	1=100%	50
2.-	20	1=100%	20
3.-	10	1=100%	10
4.-	10	1=100%	10
5.-	10	3=50%	5
	100%		95%

Nota final por objetivos: 1.- Excepcional. Alcanzó un cumplimiento del 95% de los objetivos planteados

3.15 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Citando nuevamente a Gómez. Mejía²⁰, este autor dice en su capítulo relacionado con Evaluación y gestión de rendimiento que la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento, utilizados son concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas, con lo requerido, al llegar el momento de la

²⁰. Obra citada

evaluación de desempeño no pueden presentarse “grandes sorpresas”. Como verán más adelante, en el capítulo destinado a entrenamiento de evaluadores, y como a su vez, se verá en el caso práctico del capítulo 8, los descriptivos de conductas, que se presentan en las aperturas de las competencias en grados, por ejemplo en un diccionario de competencias²¹, pueden enriquecerse y complementarse con ejemplos. Si bien preparar ejemplos para todos los puestos o familias de puestos para una compañía puede constituirse en un equipo de trabajo ímprobo, una empresa puede tomar un camino intermedio preparando ejemplos para puestos que puedan ser tomados como referentes de otros.

En el capítulo 10 de Dirección Estratégica²² de Recursos Humanos se presenta el análisis del desempeño según el siguiente esquema:

Sobre la base de una escala del 1 a 5 como la siguiente:

1. Excelente
2. Muy Bueno
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperando para la posición)
4. Necesidad de desarrollo
5. Necesidad de mejora urgente

Se sugiere adicionar la autoevaluación de la persona involucrada con la misma escala.

Suponiendo 10 factores o competencias para un determinado puesto se deberá indicar la denominación seguida de una descripción del concepto si se trabaja con factores y una descripción de la competencia de acuerdo con el grado requerido si se trabaja bajo un esquema de Gestión por Competencias.

Si una empresa utiliza un esquema como el aquí descrito para evaluar el desempeño y además, una evaluación de 360° o evaluación de 180°, como se desarrolla en otros capítulos de esta obra, se sugiere la homologación de conceptos.

²¹. Alles, Martha Alicia, Gestión por competencias: El Diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002

²²Dirección Estratégica de Recursos Humanos, ob. Cit., cap . 10.

Un aspecto clave cuando se trabaja con factores: los mismos han de tener relación con aquello necesario para alcanzar con éxito los objetivos fijados para esa persona y con el puesto de trabajo. No tiene sentido analizar factores ajenos al puesto. En una evaluación de desempeño no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad sino de identificar y ponderar conductas en el trabajo y en relación con el puesto ocupado.

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado			
Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado			
Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado			
Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado			

Para una evaluación de desempeño por competencias y suponiendo cardinales (competencias generales, genéricas o competencias) y 6 competencias específicas sugerimos utilizar un esquema

como el siguiente²³:

La escala numérica sugerida es la siguiente:

Competencia	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollada
Competencias cardinales					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido					

²³ . Dirección Estratégica de Recursos Humanos, ob. Cit., cap . 10.

Competencias específicas					
---------------------------------	--	--	--	--	--

Escala numérica de los grados

A: 100%

B: 75%

C: 50%

D: 25%

No desarrollada: 0%

Si se introduce el concepto de frecuencia, cada una de las competencias debe ser ponderada de acuerdo con la frecuencia observada con un esquema similar al siguiente:

Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional
100%	75%	50%	25%

RECOMENDACIONES

Sobre la base de los objetivos para el nuevo ejercicio y del desempeño medido en la Evaluación por competencias es factible indicar acciones específicas que se recomienden para cada colaborador evaluado. Por ejemplo: capacitación o entrenamiento específico, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, etc. Las menciones acciones deben ser acordadas con el evaluado.

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

El evaluador deberá tener en cuenta que las posibles mejoras podrán implicar diferentes acciones tales como:

1. Asignarle proyectos al evaluado que impliquen mejoras en su desempeño, por ejemplo, intervención en equipos multidisciplinarios.
2. Organizar reuniones periódicas de retroalimentación con el grupo de trabajo
3. Asignar un tutor cuando esto sea conveniente y según la cultura de la organización.
4. Rotaciones de puesto.
5. Capacitación por parte del cliente interno, si esto fuese pertinente.
6. Cursos de capacitación.
7. Lecturas sugeridas.
8. Análisis de casos.
9. Otras acciones para proponer.

3.16 EVALUACIÓN FINAL

En un esquema completo de evaluación como el propuesto, donde se combina la evaluación, por objetivos (análisis del rendimiento) y la evaluación por competencias, para evaluación global y la consecuente nota o evaluación final debe tenerse en cuenta tanto el análisis del rendimiento como la evaluación por competencias (o evaluación por factores).

¿Cómo incide la evaluación por competencias en la evaluación final?

Continuando con el ejemplo que se presentó para explicar fijación y evaluación de objetivos: si el evaluado cumplió sus objetivos en el 95% y en las competencias sólo dos de ellas están fuera del nivel requerido, es posible fijar acciones de mejora de las respectivas competencias sin afectar la evaluación final. Si por el contrario, diese una situación diferente, con todas las competencias muy alejadas del nivel requerido, el supervisor deberá analizar el caso en particular, cómo es que el evaluado tuvo tan alto grado de cumplimiento de objetivos y se encuentra tan alejado en sus competencias. Si esto ocurriese de este modo, buscar ayuda en el área de Recursos Humanos.

Un supervisor puede decidir modificar la evaluación final en función de su valoración de las competencias; deberá explicarlo al evaluado en la entrevista de evaluación. Igualmente, cuando existan notorias diferencias entre la autoevaluación y la evaluación del superior.

Cada evaluador deberá poder fundamentar no sólo en el formulario de evaluación sino también en la entrevista de evaluación como se determinó o calculó la evaluación final, basándose para ello en los

registros consignados en la evaluación y no en opiniones de tipo subjetivo.

Cada evaluación tiene que tener una “nota final”, es decir una única puntuación que según el esquema sugerimos de 1 a 5 como la siguiente:

1. **EXCEPCIONAL:** Para aquellos que demuestran logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
2. **DESTACADO:** Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
3. **BUENO:** Se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
4. **NECESITA MEJORAR:** Este nivel refleja un desempeño que no completa las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
5. **RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS:** Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período determinado.

Firmas

1. Del evaluador
2. Del jefe directo del evaluador
3. Del evaluado. Su firma no indica necesariamente acuerdo de su parte

Firma del evaluador	Comentarios
Firma del jefe del evaluador	Comentarios
Firma del evaluado	Comentarios

3.17 LA EVALUACIÓN DE 180° O FEEDBACK

¿Qué es la evaluación de 180°?

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360°, y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe- empleado o supervisor- supervisado, o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.

La evaluación de 180°, al igual que la evaluación de 360°, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos.

A través de la aplicación de la evaluación de 180° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

Un sistema de evaluación de 180° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado.

El proceso de una evaluación de 180° no concluye con la presentación de los resultados ni después de sus lectura y análisis. A continuación, hay que realizar un trabajo personal de análisis y reflexión. Para la empresa y para el individuo no garantiza ningún logro sino se acompaña de un plan concreto de desarrollo de competencias.

Sherman, Bholander Snell²⁴, plantea un esquema similar a otros expertos, pero con una mirada adicional interesante. Sherman introduce el concepto de equipo, aunque no lo aplica a la evaluación de 180°. La

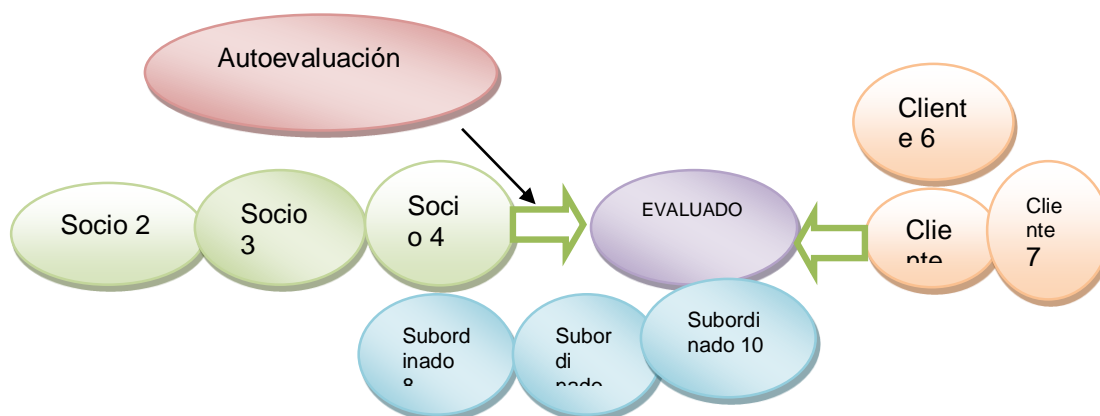
²⁴ Sherman, Bholander Snell, Administración de Recursos Humanos, Thomson Editores, México 1999.

inclusión de la evaluación del equipo de trabajo es una extensión de la evaluación de los pares o compañeros. En un entorno de equipos puede ser muy difícil o casi imposible separar la contribución individual. Los defensores de este tema sostienen que en estos casos la evaluación de la persona puede ser poco funcional.

La evaluación de 180° para grandes firmas profesionales

Para los grandes integrantes de una sociedad de personas, como los grandes estudios profesionales, se recomienda la evaluación de 180° con alguna variante a la tradicional, ya que en estos casos no existen jefes o nivel superior.

Por lo tanto la evaluación de 180° puede responder a un esquema como se muestra en el gráfico siguiente:



Hay una tendencia a pensar que aquel que ha accedido a la categoría de socio en un estudio profesional, por ejemplo ya no tiene nada para mejorar. De mas esta decir que esto es una falacia. Si bien es cierto que muchos de ellos, tiene un alto nivel técnico en su especialidad, también lo es que muchos deben mejorar sus competencias. Y esto es absolutamente posible, ya que hace unos años, cuando estos socios fueron juniors, los grandes estudios no seleccionaban a los postulantes por competencias y aún hoy algunas grandes firmas no lo hacen, ya son muy pocas por cierto. Por lo tanto, no implica una desvalorización de sus aptitudes el hecho de que luego de aplicar una evaluación de 180° surja que deban mejorar una competencia u otra; reconocerlo no es solo un desafío sino una oportunidad de crecimiento

personal.

Entendemos que incluir a los clientes en la evaluación de 180° es una idea muy interesante no sólo para los socios de estas grandes firmas, sino también para colaboradores.

¿Quiénes participan como evaluadores?

En primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las estimaciones realizadas por los observadores (evaluadores).

Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. El evaluado tiene la libertad de elegir, por ejemplo, a cuáles de sus pares o colegas entregará los formularios de 180° pero no puede diseñar el esquema a su voluntad. Esta perspectiva es fundamental, es uno de los pilares de la herramienta y sobre todo en las primeras aplicaciones debe ser debidamente explicado a todos los intervinientes.

Posibles evaluadores:

Clientes: Este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

Empleados: Participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad de este modo pueden seleccionar el criterio que se usará para juzgar su performance.

Miembros del equipo: Es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

Supervisores: El proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

Managers: Permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede utilizar esta evaluación de la manera que considere más eficaz.

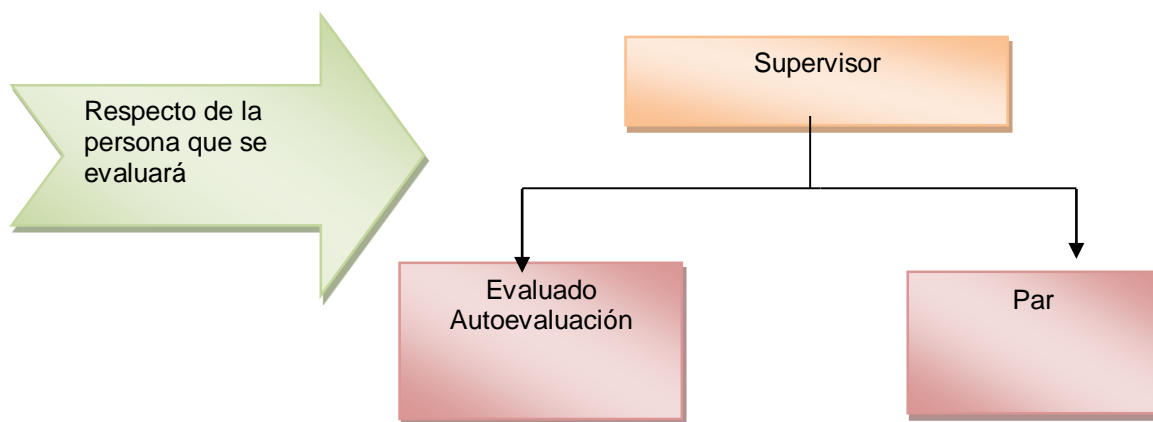
Socios: Para las empresas de personas que deseen mejorar sus competencias profesionales. Cada socio podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.

El papel de la empresa: Al implementar estos procesos las empresas se tornan más creíbles, la información les marca fortaleza y debilidades, les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

Un adecuado diseño de la herramienta

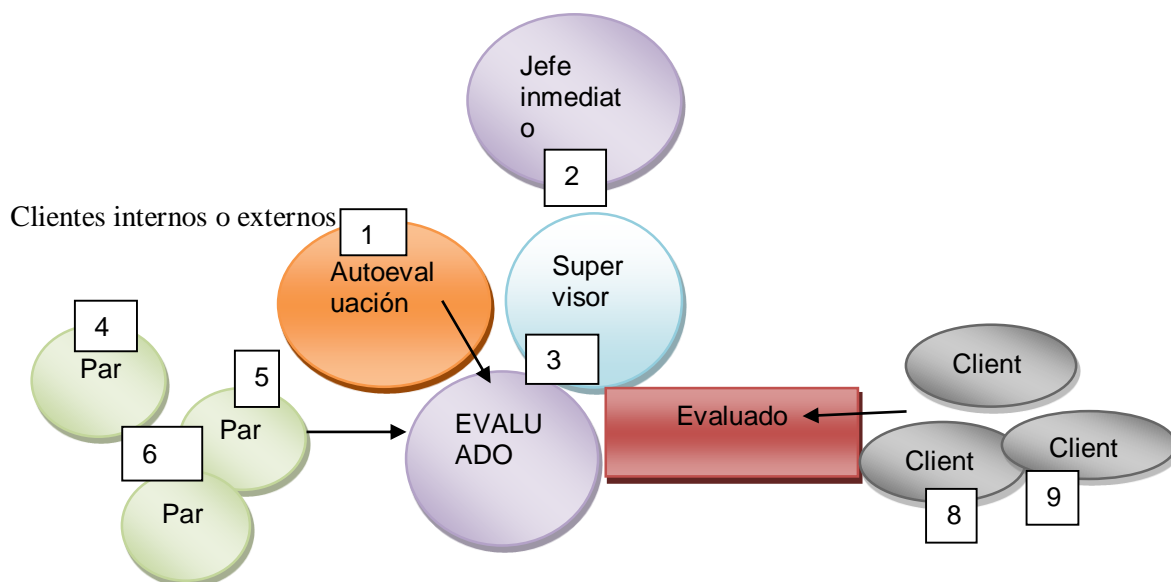
La evaluación de 180° puede tener distinto enlace. Siempre y en todos los casos, para una evaluación de 180° debe darse un esquema como el siguiente:

Las relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 180°



Es un esquema amplio o completo de una evaluación de 180° podría estar representada por el siguiente esquema.

3.18 EVALUACIÓN DE 180° AMPLIA



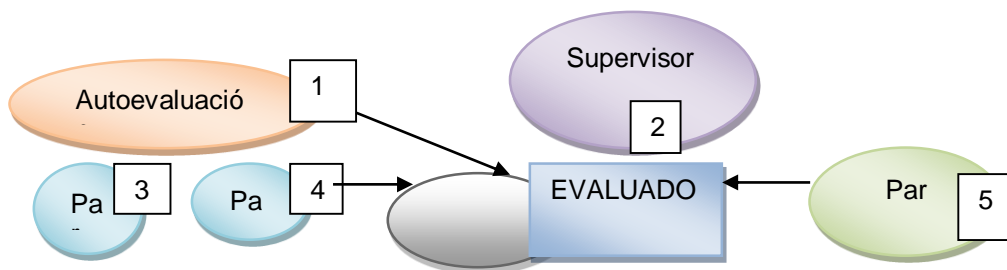
Por cada persona evaluada se confeccionarán nueve planillas o evaluaciones:

1. Autoevaluación
2. Jefe del jefe
3. Jefe directo o supervisor
4. Par
5. Par
6. Par
7. Cliente externo o interno (pueden ser proveedores, según el caso)
8. Cliente
9. Cliente

En la propuesta se consideran dos superiores el jefe directo o supervisor y el jefe del jefe. No hay una única posibilidad. Se deberá analizar que es mejor en cada caso. Cualquiera que sea la opción elegida, la misma debe ser comunicada a todos los participantes del proceso.

Este mismo esquema puede simplificarse con el siguiente diagrama, igualmente completo y eficaz:

3.19 EVALUACIÓN DE 180° SIMPLE: 5 PLANILLAS



En este esquema, por cada persona evaluada se confeccionarán cinco planillas o evaluaciones:

1. Autoevaluación
2. Jefe directo o supervisor
3. Par
4. Par
5. Par

Muchas empresas prefieren este esquema. Si bien la evaluación es menos completa que la anterior, los que la eligen sostienen que de este modo no se saca información fuera de compañía y el manejo es más

interno. Además es bastante simple y más precisa que el esquema general. Cinco evaluaciones en total no representan un número ideal, pero puede aplicarse en un primer período, como una forma de ingresar paulatinamente al sistema de evaluaciones más sofisticados.

Procesamiento fuera de la organización

Para garantizar su confidencialidad, el proceso debe realizarlo un consultor externo, que recibirá en sobre cerrado y por correo, directamente del evaluado, cada uno de los formularios de evaluación confeccionados por los distintos evaluadores.

Informe de evaluación

Debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo. Sólo habrá un ejemplar de informe de evaluación que el consultor responsable del proceso de 180° remitirá al participante.

La devolución al participante o feedback a los evaluados.

Nos hemos referido a la importancia de la entrevista de evaluación, y más allá de las herramientas utilizadas, a la comunicación como clave de cualquier proceso.

Estos conceptos son básicos y universales, aplicables también a la evaluación de 180°. Enviar al participante los resultados por escrito no es una buena idea. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre 180° feedback puede ser muy útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa.

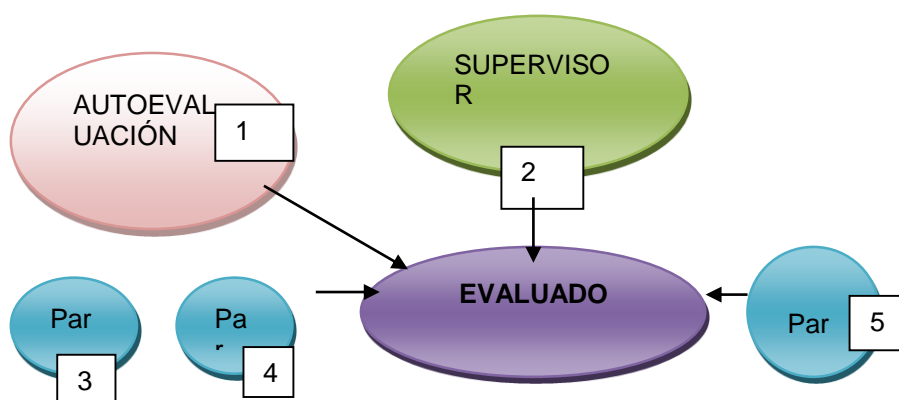
La evaluación de 180° y la cultura organizacional

Los cambios en las compañías suelen ser graduales. Si una empresa todavía no a implementando evaluaciones de desempeño, no puede comenzarlas con un esquema de 180°, o mejor dicho, no es lo más aconsejable. La organización debe estar madura para aplicar esta herramienta.

Si bien estos sistemas como la evaluación de 180° feedback, lo hacen en combinación con un esquema de gestión por competencias y esto es así ya que el objetivo fundamental de este tipo de evaluación es el desarrollo de las competencias de sus participantes. Si una empresa deseara implementar un esquema de 180° y no ha aplicado un esquema integral de gestión de recursos humanos por competencias, deberá tomar un esquema estándar pero con sumo cuidado ya que deberá, de algún modo, representar a la

empresa y su cultura.

3.20 HABITUALMENTE SE IMPLEMENTAN EVALUACIÓN DE 180° CON GESTIÓN POR COMPETENCIAS



¿Quién procesa las evaluaciones y cómo?

Si bien pueden existir otras opiniones, en materia de evaluaciones de 360° y de 180° hay un consenso generalizado sobre los siguientes puntos:

1. Debe ser objeto de un procesamiento externo
2. Debe generar confianza en los evaluadores
3. Quienes procesen el material deben de ser nivel gerencial (similar a los evaluados).

La evaluación de 180° como una alternativa especial para los integrantes de las sociedades de personas como los grandes estudios profesionales.

En estos casos es impensable que el procesamiento lo efectúe una persona interna de la organización, y quién será el consultor externo que procese la evaluación de 180° cobra, si esto es posible, una preponderancia aún mayor.

Presentación de informes

A cada evaluado

Se confeccionará un único ejemplar de 180° por cada persona evaluada, que le será entregado en mano. Si por alguna razón no la pudiese recibir personalmente, será remitida en sobre con una clara leyenda de “privado y confidencial”.

Ser escrupuloso en este aspecto de la metodología es de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. Si luego trasciende alguna información será sólo responsabilidad del evaluado, ya que es el único que recibe el informe.

Este informe, debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada y gráficos explicativos del resultado. Asimismo, debe acompañarse con una breve explicación, sobre las competencias que el evaluado debe mejorar.

Al final del capítulo, el lector encontrará un caso completo de una evaluación de 180° del tipo que hemos dado a denominar amplias. (9 formas formularios).

Los gráficos que se presentan son: comparación de la evaluación de 180° con la evaluación de 180° ponderada por la frecuencia y en comparación con su autoevaluación, con la mirada de sus superiores (solo dos aunque se recomienda un mínimo de tres por categoría), los pares y los clientes. La planilla de cálculo o papeles de trabajo, como la que también se incluye en el ejemplo, quedan en manos del consultor externo, el evaluado sólo recibe el informe explicativo y los gráficos por categoría, donde se compara la autoevaluación con la opinión de los evaluadores de la categoría.

Al directorio: un informe consolidado sobre el colectivo evaluado

El directorio, consejo de administración o board, cualquiera que sea el nombre que se dé en su empresa o país al grupo de personas que conducen una empresa, debe recibir del consultor un resumen de lo actuado. Básicamente debe ser informado sobre el resultado final consolidado de las de 180° en relación con las competencias cardinales (competencias generales, genéricas o core competences).

En las competencias específicas, es posible elaborar un informe por familia de puestos, donde un grupo de personas deben reunir las mismas competencias. Si bien la información de la evaluación de 180° es confidencial y de ella debe confeccionarse un solo ejemplar, será de mucha utilidad para la dirección de la compañía recibir un informe consolidado de las evaluaciones efectuadas.

Esto no afecte la confidencialidad del proceso y puede ser de utilidad para la toma de decisiones. Si una

empresa observase en el informe, consolidado de evaluaciones de 180° que una o más de las competencias evaluadas tienen un bajo desarrollo o menor que el esperado, contará con una llamada de atención para revisar políticas o para promover acciones de desarrollo. Los informes consolidados son especialmente útiles para tomar acciones sobre competencias cardinales (competencias generales o core competence).

El informe consolidado se complementa con un análisis de las distintas competencias. Puede prepararse en todas las competencias evaluadas o en alguna de ellas. Nuestra sugerencia es que se analicen una por una todas las competencias sobre las que se confeccione el informe consolidado. Por ejemplo, si el colectivo evaluado se requería grado B de la competencia Empowerment (83% en una escala numérica). A la empresa le será muy útil saber que el grado de desarrollo de la competencia del colectivo evaluado es del 71,48% y si esta competencia se pondera por la frecuencia, el colectivo evaluado tiene un 58% de desarrollo de la competencia.

Las relaciones porcentuales serían equivalentes a un desarrollo del 86% respecto del requerido y del 70% respecto del requerido en el caso de la competencia ponderada.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Esta investigación se realizó debido a que los funcionarios y empleados del CONSEP, a pesar de tener un excelente Desempeño Laboral en la Institución, presentan falencias en sus relaciones interpersonales dentro de la entidad, por lo que la Dirección Nacional de Desarrollo Humano y Capacitación dentro del subproceso de Bienestar Laboral, diseñó un Plan Institucional de Bienestar Laboral, donde se elaboró el proyecto Diagnóstico Psicosocial, para poder obtener una información más amplia en que se debe trabajar con cada uno de los funcionarios y de esta manera poder mejorar las relaciones entre compañeros y obtener un desempeño óptimo, no solo en lo referente a las actividades que se deben cumplir en el puesto, sino también mejorar las competencias actitudinales.

La investigación (diagnóstico) se aplicó a través de perfiles: como son el social y el psicológico; mediante la utilización, de entrevistas individuales, fichaje, técnicas de enganche, grupos focales, reactivos psicológicos (HTP, Autorretrato, Numerológico) realizados a los servidores públicos, de las Direcciones Nacionales del CONSEP matriz-Quito; para luego ejecutar el proyecto de intervención terapéutica laboral.

Los servidores y servidoras son en número de 152 personas, desde la nominación de chofer hasta de Especialista Jefe, no se solicitó la información a los Señores y Señoras: Secretario Ejecutivo, Coordinador General, Asesores Jurídicos del Despacho(2) Directores Nacionales, un servidor no presentó interés.

Con las 152 personas se trabajó en la recolección de la información referente a la ficha psicosocial, en la cual constaba aspectos del Factor Familiar, donde se tomó en cuenta: relaciones con el grupo familiar, relaciones con el conyugue, tipo de familia, rol a desempeñar en la familia, y el número de personas que dependen del servidor.

Para todo esto, se llevo a cabo entrevistas con los trabajadores, para poder obtener más información, se utilizó la técnica de enganche, donde se buscaba transmitirles información y que estos sepan cual era la finalidad de la toma de las pruebas psicológicas y la realización del Diagnóstico Psicosocial y así mismo engancharles a que participen abiertamente en este proceso de implementación del Plan Institucional de Bienestar Social.

Entrevista

La entrevista fue una técnica fundamental y es un procedimiento de investigación científica de las áreas social y psicológica; ya que la técnica es el punto de interacción entre las ciencias y las necesidades prácticas; es así que la entrevista logró la aplicación de conocimientos

Cuyo objetivo de esta investigación fue la de poder extraer el máximo de información del entrevistado (entrevista laboral) y proporcionar información al entrevistado (en orientación).Influir o modificar el concepto del entrevistado (entrevista terapéutica laboral).

Fichaje

Consistió en la utilización sistemática de las fichas de extracción y recopilación, cada ficha contiene una información que, más allá de su extensión, le da unidad y valor propio.

Permitió la recopilación y recolección de datos, que facilitó la selección y ordenamiento de la información y la organización de un fichero de trabajo, para conservar los datos para la investigación y facilita el manejo o manipulación de datos en el momento de necesitarlos.

Actividad Participativa

Es una técnica cuyo principal propósito fue fundamentar cimientos sólidos para la estrategia de intervención el mismo que permitirá lograr una mayor participación activa, consiente y responsable.

Esta técnica contó con dos fases que fue la de cimentación de un fundamento para el desarrollo sostenible de los empleados y funcionarios con una proyección hacia una segunda fase fue la de planificación y ejecución en base al manejo integral y sostenible de cada recurso.

Técnicas de Enganche

Fue una técnica activa participativa con un paradigma y un enfoque individual que permite captar a través de herramientas terapéuticas laborales a los servidores y servidoras: concientizando su problemática a

nivel individual, laboral, comunitario, social.

Una vez recolectada la información, en cada una de las direcciones, se procedió a la sistematización de la misma, utilizando una computadora asignada y se trabajó con el programa Excel, donde se elaboró el cuadro del Diagnóstico Psicosocial.

Los datos obtenidos se pueden apreciar en el capítulo de Análisis de Cuadros estadísticos.

La toma de los reactivos psicológicos se realizó también en las 152 personas, pero se tomó una muestra de 25 personas.

Los reactivos psicológicos utilizados fueron:

HTP

Es un reactivo de tipo proyectivo el cual utiliza la técnica del dibujo, donde se pidió a los participantes que dibujen una casa-árbol-persona para obtener información acerca de la manera como un individuo experimenta su Yo en relación con los demás y con su ambiente familiar; facilita la proyección de elementos de la personalidad del área de intervención terapéutica laboral, permitiendo identificarlas para su valoración con el propósito para compartirlas para sí establecer una comunicación adecuada, un segundo paso es un interrogatorio estructurado que incluye una serie de preguntas acerca de las asociaciones del individuo. Posteriormente se evaluó los dibujos buscando signos de posibles alteraciones basándose en el contenido, las características del tamaño, la ubicación, la presencia ausencia de partes.

AUTORETRATO

El cuestionario del autorretrato es un inventario que intenta descubrir diversas características de la personalidad.

El test consta de 104 ítems, integrado por seis dominios que son el Yo, las relaciones, el trabajo, el autodomínio, el mundo exterior y las emociones.

Al ordenar las experiencias y reacciones en todos los aspectos de la conducta, de los servidores y servidoras, cuales son susceptibles a realizar cambios, por medio de este diagnóstico individual para realizar cambios y adaptaciones con la aprobación de los implicados y por ende empoderar competencias actitudinales.

NUMÉRICO

Es un reactivo que denota la Carta Numerológica de la personalidad el cual permite confirmar motivaciones internas e Intervenciones a realizar ha futuro.

Los datos obtenidos de los test se pueden apreciar en el capítulo de Análisis Estadísticos.

Una vez obtenida la información que arrojo el perfil psicosocial y los test se procedió a la aplicación del Plan de Intervención Laboral, con un número de 25 personas, donde se coordinó con la Unidad de Información Reservada y se realizó un proyecto el mismo que tuvo que ser organizado por el Secretario Ejecutivo para luego reunirse con la representante de RRHH para ejecutar el trabajo en conjunto. Para la realización de este Plan de Intervención laboral se realizó la agenda del seminario- taller, la lista de participantes, la ejecución del mismo, el informe el cual fueron las hojas de evaluación que se tomaron al final del seminario- taller.

PLAN DE INTERVENCIÓN TERAPÉUTICA LABORAL

Planificación terapéutica organizacional antecedentes

Aseguran los expertos que la vida post- moderna es estresante y peligrosa para la salud mental.

No hay más que ver como aumentan los trastornos mentales, como crece el consumo de psicofármacos y psicoterapias, como triunfa todo lo que empieza por “psico”. Ahora bien, no es fácil entender porque en estos tiempos tan “pos-hiper-ultra-modernos, en los que sabemos tanto, tenemos tanto y compartimos tanto, vivimos tan “mala – mente”. Posiblemente padecemos “trastornos del mal vivir”, que quizá no sean enfermedades, pero generan sufrimientos, incapacidades y necesidades. Puede también que nuestras capacidades de tolerancia, adaptación y acomodo sean escasas. Otros dicen que la culpa la tiene el hipermercado global en el que convivimos. O que los grandes avances de la ciencia, la técnica y la información no han conseguido modernizar el “valle de lágrimas “.

Habitamos tiempos veloces, llenos de ciudades y automóviles, de pantallas y cables, de datos y de informaciones. Vivimos bajo la égida de una super-sociedad informativa y publicitaria, en la que prima la individualidad narcisista, el goce de lo efímero, el disfrute hedonista y el culto lujorético, pero aun así no nos hemos liberado de la vieja angustia, que en buena lógica debería tender a suavizarse, pues el saber, el compartir, el disponer de más cosas y usarlas para la autosatisfacción y la promoción de la salud y el bienestar deberían servir para aliviarnos. Mas por desgracia la vida sigue siendo demasiado real,

tenebrosamente cierta, lo confirma el telediario nuestro de cada día, en el que siempre tienen algún protagonismo las enfermedades, la pobreza, las migraciones, las catástrofes, los grandes malestares globales. Y junto a ellos, se exhiben los símbolos ostentosos de la salud, el lujo, la publicidad y los placeres. Así es la pos-hiper-ultra-modernidad: contradictoria, voluble, cambiante, peligrosa. Las mentes individuales y colectivas lo presienten, sienten y padecen.

Pero, ¿Habrà alguna solución? solución así, en singular y global seguro que no, pero si al menos soluciones concretas y alivios parciales de tantos malestares, sufrimientos y trastornos.

Esas soluciones deberían venir de la mano de una nueva superación, una “super-modernidad” basada en el encuentro de los avances de la técnica y la recuperación del humanismo, una especie de “neo-humanotécnica” efectiva y afectiva, una nueva y eficiente revolución contra los problemas de la vida moderna, al tiempo que comprensiva y amable para con los seres humanos afectados.

FACTORES PROTECTORES

TIPOS DE FACTORES PROTECTORES.- Individual, Familiar-Comunitario, Laboral

FASES DEL PROGRAMA

1) ETAPA DE INDUCCIÓN A LA INTERVENCIÓN GRUPAL (Talleres de sensibilización):

Se localiza a través de técnicas y tácticas de capacitación informal, ejemplo: Talleres de sensibilización, Mesa Redonda, Técnicas de enseñanza (Brainstorming, Estudio Dirigido, Discusión, Taller Pedagógico, Diálogo, Discusión, Foro, mesa Redonda, Simulación de Roles, Seminario, Simposio).

Aquí se realiza el Enganche Organizacional por medio del cual se ofrece el conocimiento de lo que es el programa de gerencia e intervención de Factores Protectores, se estudia y analiza la situación del problema de la persona, se orientan a sus intereses en la recuperación y se permite vivir una experiencia de trabajo nuclear terapéutico.

En esta primera etapa, como su nombre lo indica, pretende sobretodo acoger a la persona, brindarle un lugar de encuentro y permitir que la persona, libre de todo juicio, ocupándose de él mismo, ya que será el centro y protagonista de su propia recuperación. También se pretende que tenga conciencia de los conflictos existentes.

La etapa de Intervención Grupal tiene una duración de un mes; al cabo de este tiempo se habrá podido realizar una desintoxicación primera (física), atención básica en su salud, un conocimiento del problema y de sus cuadro, un estudio socio- familiar de su procedencia, análisis de la realidad, una experiencia mínima de convivencia, una asimilación de normas de autocuidado, un proceso mínimo de ruptura con el medio y una ubicación inmediata hacia la comunidad.

Se realizó un plan piloto con 25 personas, donde se coordinó con la Unidad Nacional de Información Reservada, desde el mes de Septiembre, donde se realizó un proyecto el mismo que tuvo que ser organizado por el Secretario Ejecutivo coordinando la implementación de Factores Protectores y se tuvo varias técnicas y estrategias de Intervención en Factores Protectores, para luego reunirse con el representante de RRHH para realizar el trabajo en conjunto.

Entre las técnicas que se utilizaron tenemos: Técnica del rumor la cual consistía en decir una frase y que esta sea comunicada a los demás participantes y al final, ver si la información fue transmitida correctamente, también se trabajo con la técnica de lazarillo en lo que es sensopercepciones, la cual consiste en realizar parejas y uno de los compañeros tenía que guiar al otro con los ojos cerrados por el salón, luego se trabajo con expresión corporal realizando la técnica de aplausos, donde el moderador guiaba a los participantes a repetir los tipos de aplausos que indicaba.

2) ETAPA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL

Se ubica en el contexto social fuera de la ciudad,; lo cual permitirá una ruptura completa con su medio socio- familiar organizacional y le ayudará a encontrarse en condiciones aptas para realizar el programa. Esta fase se deberá realizar fuera de la ciudad, a la vez, en donde se pondrá en evidencia la problemática mencionada en el diagnóstico psicosocial, se hará un estudio pormenorizado de sus situación y a partir de un entrenamiento psicoterapéutico y pedagógico, logrará el cubrimiento de sus objetivos en el crecimiento individual y grupal.

A su vez, la familia realizará un programa paralelo al del servidor en la apropiación del problema, orientación del mismo, en la formación de objetivos de crecimiento y cohesión al interior del sistema familiar y en la adecuación de las estrategias de ayuda al menor cuando éste regrese a su hogar.

Esta etapa trabaja, al igual que la anterior, con un equipo interdisciplinario y en ambiente de comunidad, medio apto para ayudar a la persona en su maduración y crecimiento integral.

Los valores se desarrollan y constituyen el soporte de crecimiento son: honestidad, responsabilidad, respeto, solidaridad y espiritualidad.

3) ETAPA DE INCLUSIÓN INTEGRAL

Se realiza en un contexto social organizacional del intercontexto a nivel individual, familiar.

Es un movimiento de retorno al lugar de procedencia mediante un proceso gradual de socialización. La estrategia de ubicación, es en primer lugar en una residencia, distinto del lugar establecido para la acogida, dadas las condiciones y características propias de la fase.

Los objetivos de esta se deducen de la idea principal de favorecer un proceso de inclusión gradual en el servidor y una apropiación, por parte de la familia, de la responsabilidad de ayuda y apoyo en la continuidad de su vida al servidor.

Los agentes socializantes para los cuales el servidor se prepara en esta fase son: la familia, el trabajo, el estudio o la capacitación, relación con su entorno social, relación de pareja, relación consigo mismo y relación de trascendencia a nivel espiritual.

Se pretende, además, que sea agente multiplicador y de cambio en su medio social, al principio con sus compañeros que inician la Etapa de Inserción Grupal, en donde se desempeña como monitor, luego según sus capacidades y posibilidades, en el medio donde puede ejercer influencia directa.

Mirando en sentido panorámico, el servidor podrá a través de su paso por el programa, evidenciar un proceso de crecimiento gradual e integral, a nivel personal, familiar y social, con miras a conquistar una autonomía y una relación de independencia con su medio.

Proyectarse en la vida y favorecer una renovación interior, a la vez que influir es una renovación a su entorno social.

La familia del servidor podrá a la vez proyectarse en su medio y generar una dinámica integradora y de servicios a la comunidad.

La necesidad de la creación de grupos de apoyo terapéutico en los que se reúnen una vez al mes para remitir tareas hacer realizadas.

EJECUCIÓN DE PLAN DE INTERVENCIÓN TERAPÉUTICA EN EL ÁREA LABORAL

INTERVENCIÓN NÚMERO 1

TEMÁTICA:

Expectativas y compromisos

CONTENIDO

Dinámica de conocimiento: peras y manzanas

TIEMPO DE DURACIÓN.-30 minutos

OBJETIVO:

Identificar las múltiples expectativas y compromisos para comprender la dimensión humana y técnica que implica la intervención terapéutica en el área laboral.

RECURSOS MATERIALES:

30 Cartulinas de colores:

15 cartulinas Verdes,

15 cartulinas color rojas

2 masking medianos

Tijeras.

Esferográficos

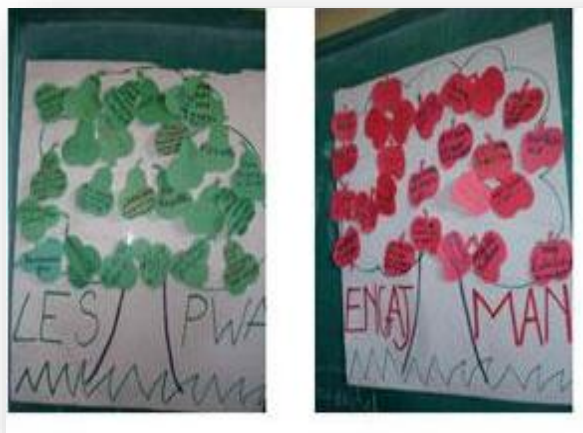
METODOLOGÍA:

Activa Participativa- Ejercicio Grupal

DINÁMICA: “PERAS y MANZANAS”.-El facilitador construye peras y manzanas de cartulina de colores. Por participante se necesita una "pera" y una "manzana". Las peras simbolizan las esperanzas de cada uno en relación al taller y las manzanas el compromiso de cada uno en relación a la ejecución

exitosa.

En la pared se coloca 2 papelógrafos uno que recuperará las peras y otro las manzanas, dejando un espacio para hacer un breve resumen de las expectativas y compromisos de parte todos/ as las /los participantes.



CONCEPTUALIZACIÓN

Una vez concluida la actividad a nivel individual el terapeuta organizacional orientará esta actividad resaltando lo siguiente:

1. Existen muchas expectativas a nivel individual, familiar, económico, laboral.
2. Unos conflictos son más graves que otros; unos son causales y otras consecuencias, sin embargo todos están relacionados.
3. El compromiso son las formas de involucramiento en que los servidores lo realizarán a corto mediano y largo plazo.

INTERVENCIÓN NÚMERO 2

TEMÁTICA:

Proyecto de vida

CONTENIDO

Dinámica de autoconocimiento: mi proyecto de vida

TIEMPO DE DURACIÓN.-45 minutos

OBJETIVO:

Identificar y analizar las diversas áreas, o etapas de la vida a nivel de fortalezas y debilidades las que permiten ser intervenidos terapéuticamente en los factores protectores ocupacionales de cada uno de los servidores/as.

RECURSOS MATERIALES

Fichas y Esferográficos

Hojas diseñadas con formato para conocer las fortalezas y debilidades de cada servidor en dos contextos: Familiar y Personal.

METODOLOGÍA:

Activa Participativa- Ejercicio Grupal

PROCESO METODOLÓGICO

DINÁMICA: "MI PROYECTO DE VIDA".- El facilitador distribuye a los participantes la hoja de trabajo " Mi proyecto de vida", solicita a los participantes que contesten la hoja de trabajo y les indica que sean concretos y que omitan enunciados demasiado generales , terminada la actividad anterior, el facilitador invita a los participantes a que voluntariamente compartan sus proyectos con el grupo, el mismo que se hará en grupos de 10 personas como básico en el cual se nombrará un coordinador y un secretario relator; el facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a sus vida.

ANEXO 1**CONCEPTUALIZACIÓN:**

El Terapeuta Organizacional dará luego de los 15 minutos de tiempo de duración del ejercicio individual y grupal, realizará una plenaria y a los 3 secretarios relatores, realizará las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué sintieron cuando se les asignó la tarea a nivel grupal?
- 2.- ¿Qué significa reconstruir un Proyecto de Vida?
- 3.- Se orientará la respuesta hacia el empoderamiento personal y el desarrollo de un proyecto de vida adecuado.

Se sistematiza con la presentación las diapositivas de Proyecto de Vida

CONCLUSIÓN

Proyecto de Vida es el existir, potencializando, construyendo: en los que el hombre despliega sus aptitudes y recursos. Anticipa el presente y el futuro en el que la meta de la autorrealización despierta y sostiene ese acciona

INTERVENCIÓN NÚMERO 3

TEMÁTICA

Autoestima

CONTENIDO

Dinámica: Lo que más me gusta de mi

TIEMPO DE DURACIÓN.-60 minutos

OBJETIVO:

Facilitar en los servidores/as, experiencias de crecimiento personal (confianza y respeto) descubriendo la validación de su ser a nivel individual y familiar.

RECURSOS MATERIALES:

Una hoja diseñada para que llenen lo que más les gusta de sí mismo

½ Pliego de Cartulina por grupo

Cartulinas de colores con medida de seis por cuatro cms.

1 masking

Marcadores medianos de diversos colores

METODOLOGÍA:

Activa Participativa- Ejercicio Grupal

PROCESO METODOLÓGICO

DINÁMICA: "LO QUE MAS ME GUSTA DE MI".-Dividir a los participantes en subgrupos, entregar a cada persona, una hoja y pedirles que escriban lo que más les gusta de sí mismos, luego se les solicita que en grupos pequeños dibujen en un pliego de cartulina una figura humana de gran tamaño y le vayan pegando tarjetas de " valores" con lo que cada uno haya escrito de si al final se comparten los valores que se destacaron en cada grupo.

ANEXO 2

CONCEPTUALIZACIÓN:

Después de la exposición de los 3 grupos el Terapeuta Organizacional comienza a preguntar que observaron en la dinámica a y orienta a los servidores a través de una síntesis del empoderamiento personal inmerso en los factores individuales sociales educativos culturales.

Se sistematiza con la presentación las diapositivas de Autoestima

CONCLUSIÓN

Se denomina Autoestima al querer a uno mismo y querer a los demás. Significa saber que eres valioso (a), digno (a), que vales la pena y que eres capaz, y afirmarlo. Implica respetarte a ti mismo y enseñar a los demás a hacerlo.

INTERVENCIÓN NÚMERO 4

TEMÁTICA:

Toma de decisiones

CONTENIDO

Dinámica de mediación: La Banana

TIEMPO DE DURACIÓN: 45 minutos

OBJETIVO:

Reflexionar sobre los riesgos, ventajas, desventajas y consecuencias de distintas formas en que las personas toman sus decisiones.

RECURSOS MATERIALES:

Papelógrafos

Marcadores

Masking

METODOLOGÍA:

Activa Participativa- Ejercicio Grupal

PROCESO METODOLÓGICO

DINÁMICA: “LA BANANA”.- Se necesita una copia ampliada de los siguientes dibujos, colocando el “B” debajo del “A” :Divide los participantes en 3 grupos iguales asignando a cada grupo un papel: Vendedores al por menor, Vendedores al por mayor, Compañía importadora, Compañía exportadora, Almacenista y Cultivadores.

La banana vale \$10. Cada grupo decidirá qué parte de ese dinero debe ser para él de acuerdo con los gastos y el trabajo utilizado por cada grupo en el proceso.

Cuando cada grupo dice el dinero que pide, se va troceando la banana de la pared de forma proporcional, pero si el total pasa de \$ 10. Se debe hablar y negociar dentro de cada grupo y entre los grupos.

Cuando se ha logrado que la suma de los diferentes grupos sea \$10 se descubre el dibujo “B”.

Después se comenta el proceso y las implicaciones. ¿Cómo se sienten los miembros de cada grupo? ¿Existe algún mecanismo para que los cultivadores obtengan un mayor beneficio de la banana?.

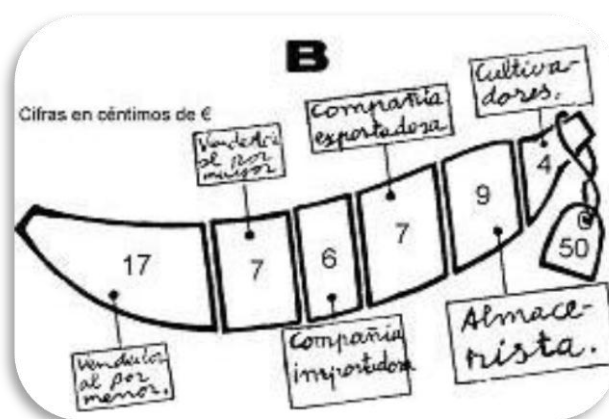
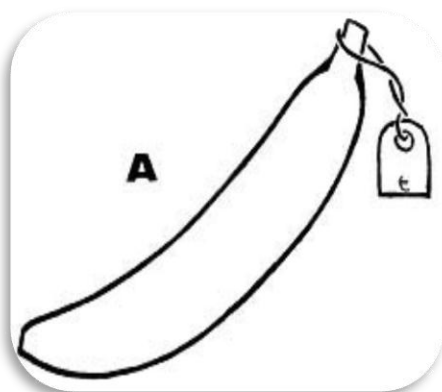
CONCEPTUALIZACIÓN:

El Terapeuta Organizacional chequeará los problemas a los que se encuentran en cada grupo y observará la solución en base de las estrategias de afrontamiento ordinarias en donde se dará a conocer los pasos: es así que indicará que identifique el problema, busque y proyecte la respuesta, que haga una lista con las alternativas que analice las consecuencias y tome la decisión adecuada, y por último evalúe los resultados.

Se sistematiza con la presentación las diapositivas de Toma de Decisiones (factores protectores familiares, tipos de familia, estilos de familia y actitudes familiares, desempeño laboral, comunicación, productividad, empoderamiento laboral y actitudes laborales adecuadas).

CONCLUSIÓN

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.



RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

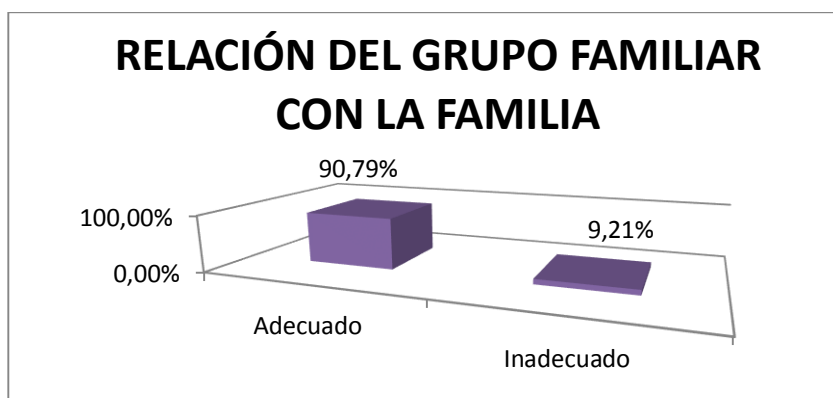
A continuación se presentan los cuadros estadísticos, gráficos del Diagnóstico Psicosocial de cómo influyen los Factores Protectores Familiares en el Desempeño Laboral de los funcionarios y empleados del CONSEP, estudiados en una población de 152 personas.

Tabla 1. Relación del grupo familiar en los funcionarios y empleados del Consep- matriz (2010-2011)

RELACION	Nº	%
ADECUADA	138	90,79%
INADECUADA	14	9,21%
TOTAL	152	100%

Fuente: Cuadro elaborado por Viveca Saavedra Estupiñán 2010-2011

Gráfico n°1 Relación del grupo familiar con la familia



INTERPRETACIÓN:

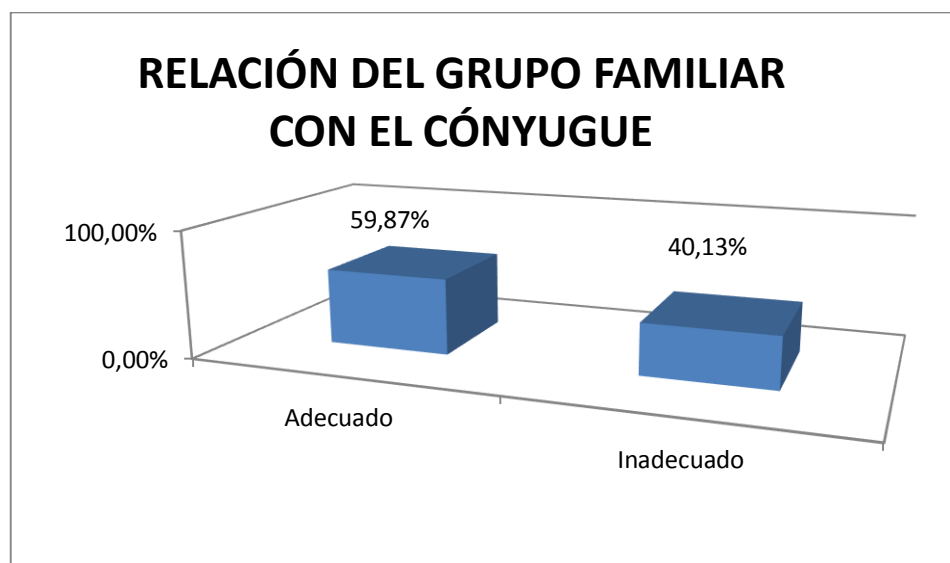
En el gráfico N° 1 que corresponde a la Relación con el Grupo Familiar, se obtuvo que de 152(100%) personas, 138(90,79%) tiene una adecuada relación con el grupo familiar, 14(9,21%) tiene una inadecuada relación con el grupo familiar, por consiguiente podemos reforzar los Factores Protectores Familiares ya que 138(90,79%) personas, a pesar de encontrarse en situaciones inadecuadas en mayor o menor intensidad, muestran adecuada integración del núcleo familiar, modelos de comportamientos adecuados y relaciones familiares afectuosas dentro del hogar y esto lleva a que los empleados y funcionarios puedan tener un mejor desempeño laboral en la institución; lo cual se evidencia con los resultados obtenidos.

Tabla 2. Relación del grupo familiar con el conyugue en los funcionarios y empleados del Consep- matriz (2010-2011)

RELACIÓN	N°	%
ADECUADA	91	59,87
INADECUADA	61	40,13%
TOTAL	152	100%

Fuente: Cuadro elaborado por Viveca Saavedra Estupiñán 2010- 2011

Gráfico N°2 Relación del grupo familiar con el conyugue



INTERPRETACIÓN:

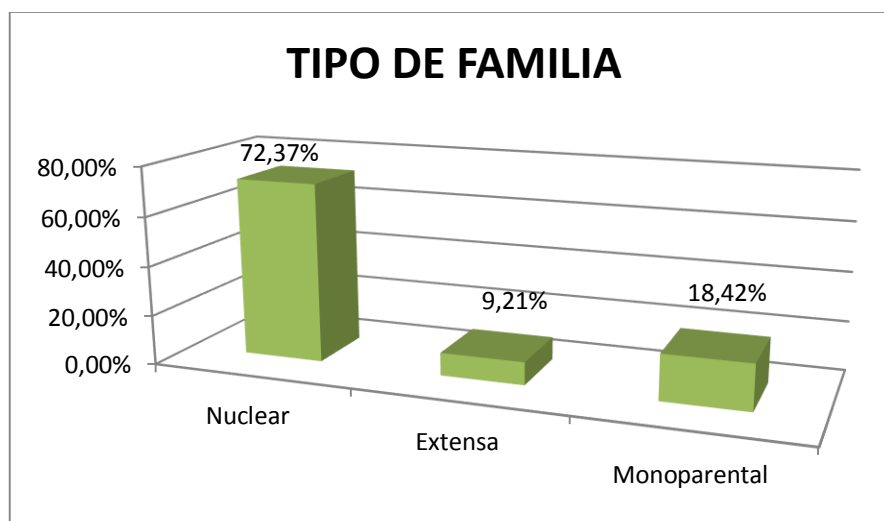
En el gráfico N° 2 que corresponde a la Relación del Grupo Familiar con el Cónyuge se obtuvo que de 152(100%) personas, 91(59,87%) tiene una adecuada relación del grupo familiar con el cónyuge, 61(40,13%) tiene una inadecuada relación del grupo familiar con el cónyuge, por consiguiente podemos reforzar los Factores Protectores Familiares ya que 91(59,87%), a pesar de encontrarse en situaciones inadecuadas en mayor o menor intensidad, muestran adecuadas actitudes de reconocimiento y respeto entre sus integrantes, la presencia de manifestaciones afectivas positivas, esto lleva a que los empleados y funcionarios puedan tener un mejor desempeño laboral en la institución; lo cual se evidencia con los resultados obtenidos.

Tabla 3. Tipo de familia en los funcionarios y empleados del Consep - matriz (2010-2011)

TIPO DE FAMILIA	Nº	%
NUCLEAR	110	72,37%
EXTENSA	14	9,21%
MONOPARENTAL	28	18,42%
TOTAL	152	100%

Fuente: Cuadro elaborado por Viveca Saavedra Estupianán 2010- 2011

Gráfico N° 3. Tipo de familia



INTERPRETACIÓN:

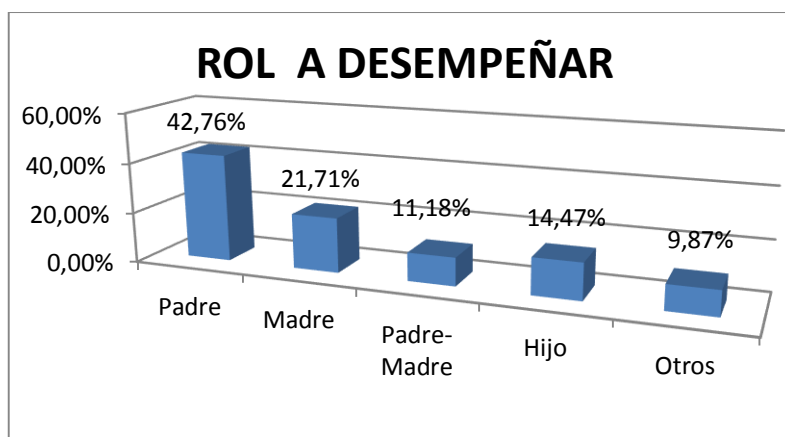
En el gráfico N° 3 que corresponde al Tipo de Familia se obtuvo que de 152 (100%) personas, 110 (72,37%), tienen una familia Nuclear, 14(9,21) tienen una familia Extensa y 28(18,42%) tienen una familia Monoparental. De lo mencionado podemos decir que la familia nuclear es la que aún persiste con un mayor porcentaje a pesar de los diferentes cambios que se dan en los tiempos actuales debido a diferentes situaciones como divorcio, migración, abandono, etc., donde la mayoría de hogares están tomando nuevas formas a la tradicional, donde hay la presencia del padre la madre y los hijos. Por lo que se debe reforzar en los Factores Protectores Familiares para que de esta manera los vínculos afectivos, la comunicación el apego familiar, se fortalezcan de manera más sólida entre padres e hijos, ya que una familia funcional es la base de una sociedad productiva y de esta manera influye positivamente a que los empleados y funcionarios tengan un mejor desempeño laboral en la institución.

Trafico 4. Rol a desempeñar en los funcionarios y empleados del Consep-matriz (2010-2011)

ROL A DESEMPEÑAR	Nº	%
PADRE	65	42,76%
MADRE	33	21,71%
PADRE-MADRE	17	11,18%
HIJO	22	14,47%
OTROS	15	9,87%
TOTAL	152	100%

Fuente: Cuadro elaborado por Viveca Saavedra Estupiñán 2010- 2011

Grafico 4. Rol a desempeñar



INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N°4 podemos observar que de 152 (100%) personas, 65 (42,76%) se encuentran desempeñando el rol de padre; 33(21,71%) desempeña el rol de madre; 17 (11,18%) desempeña el rol de padre-madre; 22(14,47%) desempeña el rol de hijo; 15(9,87%) desempeñan otros roles dentro de la familia. De lo expuesto en el gráfico podemos darnos cuenta que los funcionarios y empleados con un porcentaje del 42,76% se encuentran desempeñando el rol padre dentro del hogar el cual es el de líder, jefe de familia y de asegurar un status dentro de la sociedad, con un porcentaje de 21,71% se encuentran desempeñando el rol de madre dentro del hogar el cual es el de mantener la integración del grupo familiar, el 14,47% se encuentra desempeñando el rol de hijo dentro del hogar el cual es de asumir responsabilidades, tareas del hogar, tareas de autonomía personal, un 11, 18% asume el rol de padre-madre dentro del hogar a falta de uno de los miembros y con un 9, 87% desempeñan otros roles como el de abuelos, tíos, primos etc. Podemos concluir que pese a las diferentes circunstancias en las cuales se

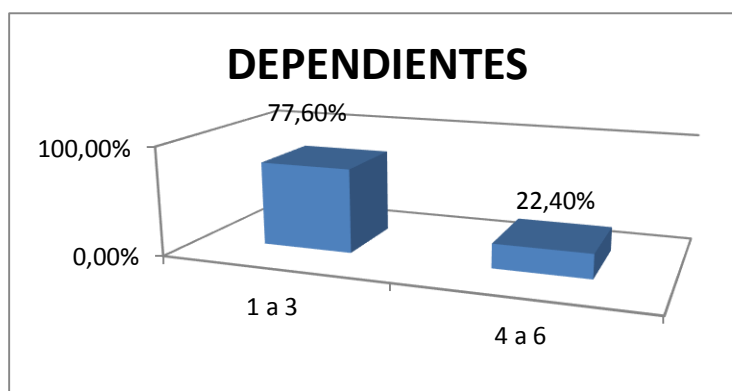
encuentre la familia, los roles aun se están ejecutando adecuadamente dentro del hogar y en un menor porcentaje estos roles no están bien definidos, por lo que se debe fortalecer con los Factores Protectores Familiares para que exista un mejor desempeño laboral en la institución.

Trabajo 5. Personas dependientes de los funcionarios y empleados del Consep-matriz (2010-2011)

DEPENDIENTES	Nº	%
1 a 3	118	77,63%
4 a 6	34	22,37%
TOTAL	152	100%

Fuente: Cuadro elaborado por Viveca Saavedra Estupiñán 2010- 2011

Grafico 5. Dependientes



INTERPRETACIÓN:

Dentro del Factor Familiar el cuadro de Dependencia en la Institución en general; nos muestra que de 1 a 3 personas con el 77,63% depende de los servidores de la Institución; mientras que de 4 a 6 personas existe dependencia de los servidores, con un 23,37%.

REACTIVOS PSICOLÓGICOS

A continuación se presentan los cuadros estadísticos, gráficos de los reactivos psicológicos utilizados para determinar cómo influyen los Factores Protectores Familiares en el Desempeño Laboral de los funcionarios y empleados del CONSEP, estudiados en una población de 152 personas, con una muestra de 25 personas, de los cuales 8(32%) fueron mujeres y 17(68%) fueron varones según se puede apreciar en el cuadro N° 1.

Tabla 6. Distribución de la población según el sexo en los funcionarios y empleados del Consep-matriz

SEXO	N°	%
MUJERES	8	32%
HOMBRES	17	68%
TOTAL	25	100%

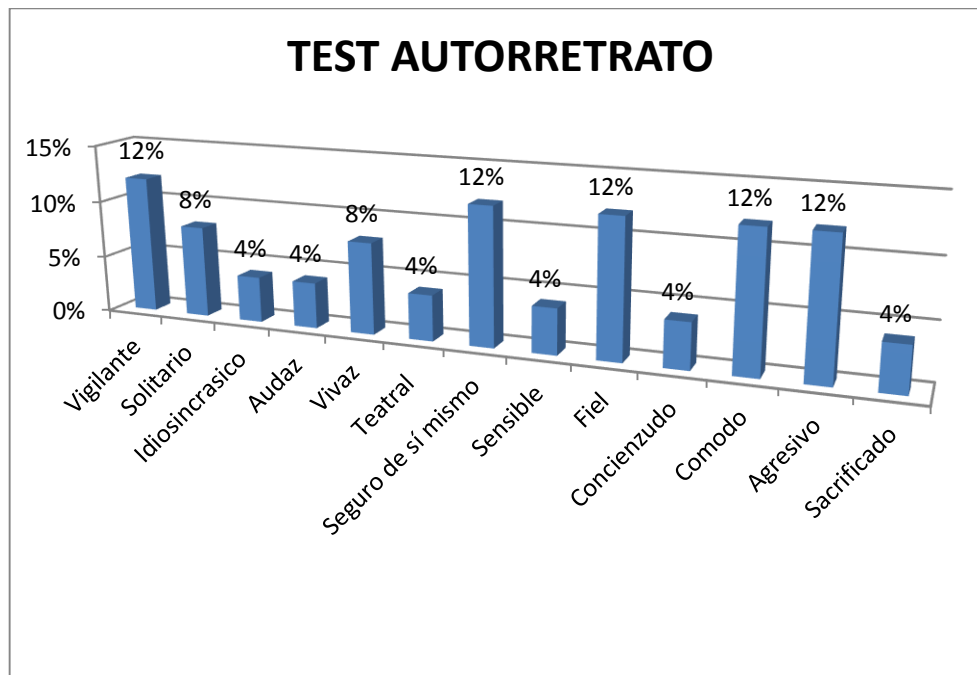
Fuente: Cuadro elaborado por Viveca Saavedra Estupiñán 2010- 2011

Tabla 7. Test autorretrato aplicado a los funcionarios y empleados del Consep- matriz (2010-2011)

RASGOS	N°	%
Vigilante	3	12%
Seguro de sí mismo	3	12%
Cómodo	3	12%
Agresivo	3	12%
Solitario	2	8%
Vivaz	2	8%
Idiosincrásico	1	4%
Audaz	1	4%
Teatral	1	4%
Sensible	1	4%
Concienzudo	1	4%
Sacrificado	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Cuadro elaborado por Viveca Saavedra Estupiñán 2010- 2011

Grafico 6. Test Autorretrato



INTERPRETACIÓN:

Mediante el Test Autorretrato pudimos obtener que del 100% (25) de personas, el 12%(3) personas, presentan rasgos de tener una personalidad Vigilante, Seguro de sí mismo, Fiel, Cómodo y Agresivo; mientras que el 8%(2) personas, presentan rasgos de tener una personalidad Solitaria, Vivaz y el 4%(1) presentan rasgos de tener una personalidad Idiosincrásica, Audaz, Teatral, Sensible, Conciencioso y Sacrificado.

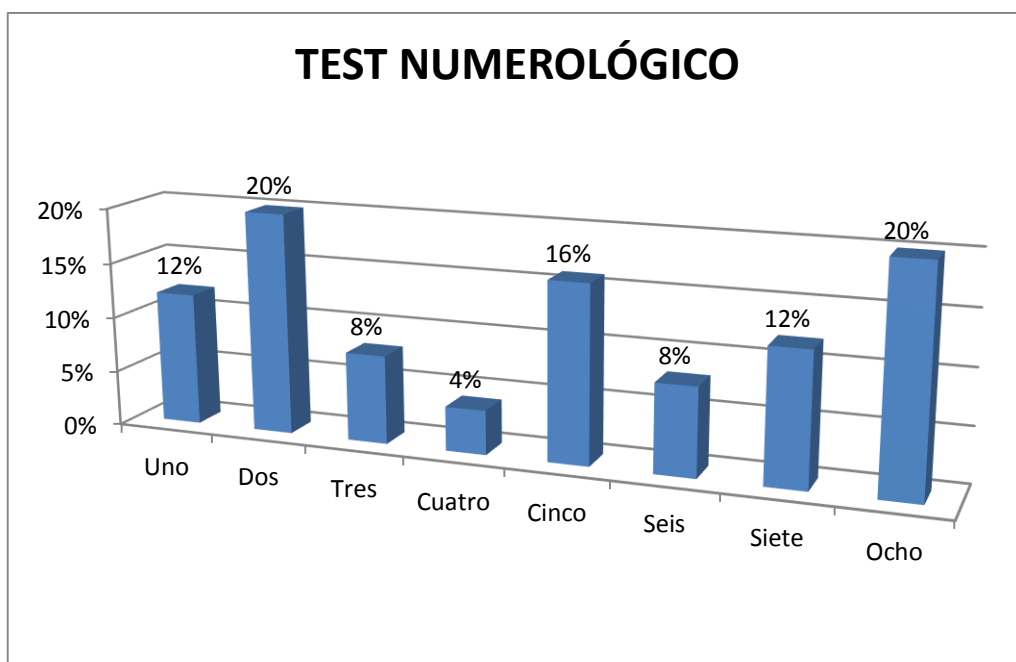
Con lo expuesto en el gráfico N°7 podemos darnos cuenta que mediante el reactivo psicológico Autorretrato hemos obtenido que el mayor porcentaje de funcionarios son capaces de tomar decisiones, de valerse por sí mismos, tienen un profundo amor propio y respeto por su persona, cumplen con sus obligaciones y son seres capaces de dar amor a las personas que se encuentran a su alrededor; lo cual se evidencia en los resultados obtenidos.

Tabla 8. Test numerológico aplicado a los funcionarios y empleados del Consep-matriz (2010-2011)

NÚMERO	Nº	%
Uno	3	12%
Dos	5	20%
Tres	2	8%
Cuatro	1	4%
Cinco	4	16%
Seis	2	8%
Siete	3	12%
Ocho	5	20%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuadro elaborado por Viveca Saavedra Estupiñán 2010- 2011

Grafico 7. Test Numerológico



INTERPRETACIÓN:

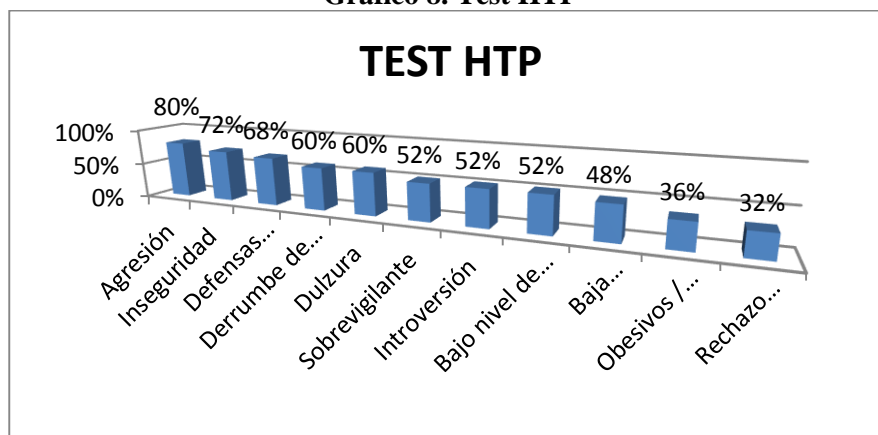
Mediante el Test Numerológico pudimos obtener que del 100%, un 20% que es la tasa más alta pertenece a un Número Dos con una personalidad reposada, espiritual, gran sensibilidad y armonía interna, mientras que el otro 20% pertenece a un Número Ocho con una personalidad con un elevado sentido de justicia, capacidad autocrítica, muy emprendedor, facilidad para proyectar seguridad.

Tabla 9. Test HTP aplicado a los funcionarios y empleados del Consep-matriz (2010-2011)

RASGO	POSEE	TOTAL	TOTAL %
Agresión	20	20	80%
Inseguridad	18	18	72%
Defensas Paranoides	17	17	68%
Derrumbe de la personalidad	15	15	60%
Dulzura	15	15	60%
Sobrevigilante	13	13	52%
Introversión	13	23	52%
Bajo nivel de energía	13	13	52%
Baja autoestima	12	12	48%
Obsesivo/compulsivo	9	9	36%
Rechazo situación hogareña	8	8	32%

Fuente: Cuadro elaborado por Viveca Saavedra Estupiñán 2010- 2011

Gráfico 8. Test HTP



INTERPRETACIÓN:

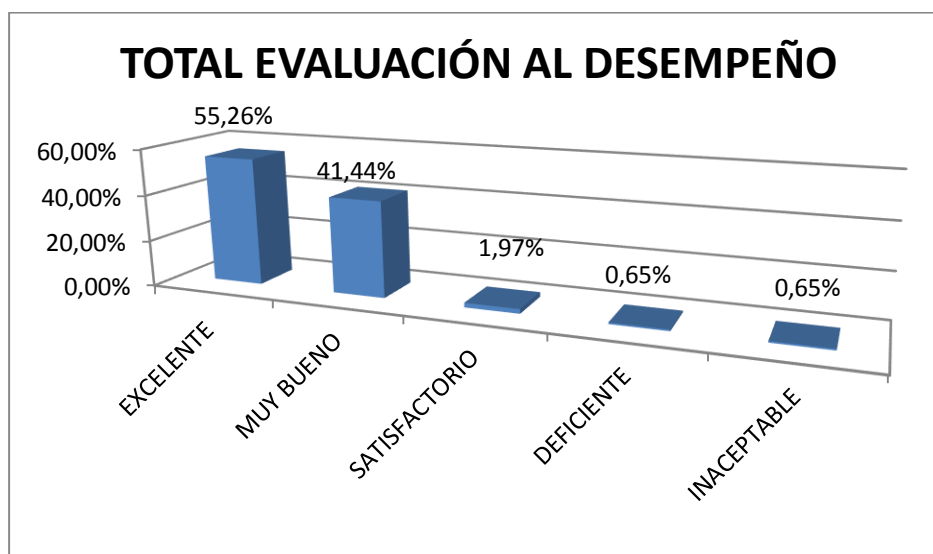
En el gráfico N°9, que de 25(100%) personas pudimos obtener que en una tasa más de porcentaje, el 20(80%), presentan rasgos de ser personas agresivas, 18(72%) presentan rasgos de ser personas inseguras, el 17(68%), por lo que se debe trabajar en lo que son Factores Protectores Familiares para que estas conductas sean mejoradas y puedan tener una vida saludable y no repercuta en el Desempeño Laboral de la Institución.

Tabla 10. Resultados evaluación al desempeño segundo trimestre Consep- matriz

TOTAL EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	N°	%
Excelente	84	55,26%
Muy Bueno	63	41,44%
Satisfactorio	3	1,97%
Deficiente	1	0,65%
Inaceptable	1	0,65%
Total	152	100%

Fuente: Cuadro elaborado por Viveca Saavedra Estupiñán 2010- 2011

Grafico 9. Total evaluación al desempeño



INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 10 que corresponde al total de los resultados a la Evaluación al Desempeño se obtuvo que 152 (100 %) personas, 84(55,26%) tiene un excelente Desempeño Laboral, 63(41,44%) Muy Buen Desempeño Laboral, por lo que se demuestra un que los funcionarios han alcanzado los objetivos trazados dentro de la institución

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

¿Los Factores Protectores Familiares influyen directamente en el Desempeño Laboral de los funcionarios y empleados del CONSEP?

En esta investigación pude comprobar que los Factores Protectores Familiares si influyen directamente en el Desempeño Laboral de los funcionarios y empleados del CONSEP, ya que en los resultados obtenidos pudimos darnos cuenta, que la mayoría de los funcionarios tiene una estructura familiar apropiada, con relaciones familiares adecuadas en un 59,87 %, una familia nuclear en un 72.37%, el rol del padre se destaca en un gran numero dentro de la familia en un 42,76 % y esto lleva a que estos tengan un desempeño impecable dentro de la institución.

Con esto podemos decir que la Familia es el núcleo principal para que las personas puedan funcionar correctamente dentro de la sociedad, y que puedan cumplir adecuadamente su papel dentro de ella, por lo que los Factores Protectores deben ser reforzados constantemente mediante planes de intervención laboral, ya que cuando la familia se encuentra en situaciones no adecuadas el rendimiento no va a ser el esperado.

Y con este podemos decir que la Hipótesis ha sido comprobada en esta investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La familia nuclear aún se encuentra como el principal eje de la sociedad a pesar de los diferentes cambios que se dan en los tiempos actuales debido a diferentes situaciones como divorcio, migración, abandono, etc., donde la mayoría de hogares están tomando nuevas formas a la tradicional, donde hay la presencia del padre la madre y los hijos. Por lo que se debe fortalecer en los Factores Protectores Familiares para que de esta manera los vínculos afectivos, la comunicación el apego familiar, se fortifiquen de manera más sólida entre padres e hijos, ya que una familia funcional es la base de una sociedad productiva y de esta manera influye positivamente a que los empleados y funcionarios tengan un mejor desempeño laboral en la institución.
- La Relación con el Grupo Familiar se desarrolla adecuadamente, y en menor proporción presentan una inadecuada relación, por consiguiente podemos trabajar en lo que son los Factores Protectores Familiares ya que muchas personas, a pesar de encontrarse en situaciones inadecuadas en mayor o menor intensidad, muestran adecuada integración del núcleo familiar, modelos de comportamientos adecuados y relaciones familiares afectuosas dentro del hogar y esto lleva a que los empleados y funcionarios puedan tener un mejor desempeño laboral en la institución; lo cual se evidencia con los resultados obtenidos .
- Mejorar los Factores Protectores de los empleados en una empresa fomenta un mayor desempeño laboral, mejorando la eficiencia, las utilidades de la empresa y logrando una implicación laboral lo cual se traduce en el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, también hace referencia a la interiorización de valores acerca de la importancia del mismo. La importancia al aumentar el desempeño laboral merece la atención por parte de la empresa para brindar los recursos necesarios con enfoque al desarrollo del empleado, en toda la estructura de la organización.

Recomendaciones

- Realizar Diagnósticos Institucionales con los respectivos planes de intervención para poder detectar los problemas que se presenten en los trabajadores.
- Realizar capacitaciones donde se expongan temas de los factores protectores ya que de esta manera ayudara a mantener un buen desempeño en la institución
- Realizar retroalimentaciones periódicas para que el trabajador sepa en que debe mejorar en sus actitudes en la institución
- Contratar personas capacitadas para poder realizar la intervención respectiva en los trabajadores.
- Efectuar programas de fortalecimiento de factores protectores que permitan al trabajador conocerse a sí mismo y valorarse como persona, mejorando su autoestima, autocuidado, tolerando la frustración y las presiones propias del trabajo, los cuales son elementos que llevan al trabajador a ser precavido en su ambiente laboral y en su entorno sociolaboral, disminuyendo de esta manera los factores de riesgo.
- Aumentar el compromiso y autoconcepto por medio de la concepción de valores y principios adquiridos en la institución y que se alinean con los objetivos estratégicos de esta, esto permite contar con individuos con mayor conciencia sobre sí mismos, también contribuirá a mejorar el clima laboral y la moral de los empleados en general, esto automáticamente elevará los niveles de producción, la calidad de los productos, comunicaciones, entre otras.
- Para desarrollar un programa de prevención orientado hacia fortalecer los factores protectores al interior de una empresa, debe considerarse como fundamental el compromiso de la organización a través de su máximo directivo y ejecutivos, de los jefes de las distintas áreas y de los trabajadores en su totalidad, ya que no contar con el respaldo de alguno de los actores antes descrito haría que el avance del programa se torne dificultoso y lento.
- Considerar que debe adecuarse la forma de la intervención de acuerdo a la propia realidad de cada empresa, respetando por sobre todas las cosas la cultura organizacional que estas poseen y desde ésta base establecer adecuaciones que la lleven a ir obteniendo mejores resultados en el actuar de su personal, de esta manera el impacto que se genera al introducir el programa no altera la operación habitual y su cambio se va dando de forma paulatina y permanente, sin que sea una imposición sino más bien un resultado producto de un sello propio organizacional.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Tangibles

- Bell, I.e. y Bellak (1967). *Psicología Proyectiva*. Editorial Paidos,
- Hammer, Emanuel F (1969). *Test Proyectivos Gráficos*. Ed: Paidos.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México
- *Autoprotección Escolar En comunidad para la acción* (2004). Ed: Santa Clara
- Escudero Alzate, María Cristina. *Procedimiento de Familia y del Menor*. Ed: Leyer
- *Violencia Intrafamiliar. Enfoque Sistemático* (2008). Ed: Trillas, S.A de CV (México, D.F)
- Pittman, Franks. *Momentos decisivos Familias Violentas*. Ed: Paidós. Buenos Aires
- Mineduc. *Unidad de Currículum y Evaluación "Bases Curriculares de Educación Parvularia"*.
- Solano S, Claudia (1991). *Etiología de la Violencia Familiar*. Medellín
- Alles, Martha Alicia (2002). *Gestión por competencias: El Diccionario*, Ediciones Granica. Buenos Aires

ANEXOS

PLAN DE INVESTIGACIÓN APROBADO

TÍTULO

“CÓMO INFLUYEN LOS FACTORES PROTECTORES FAMILIARES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DEL CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS (CONSEP) EN LA MATRIZ DURANTE EL AÑO 2010-2011”

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación pretende investigar e intervenir en los factores protectores de los funcionarios y empleados de la matriz del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas. Es importante desde el enfoque de la administración del Talento Humano, el trabajo en las competencias actitudinales o comportamentales, como el trabajo en la responsabilidad social en los clientes internos, dando énfasis al grupo familiar.

La familia representa la célula fundamental de la sociedad y por ende es importante recobrar el rol que se ha perdido en esta post modernidad del siglo XXI, los imaginarios e idearios, de las diversas problemáticas o conflictos sociales están dados desde la perspectiva de la ausencia, dado en la socialización primaria no existente, producida por el contexto de una influencia consumista, alienante, de la ausencia de principios y valores, y ausencia de roles del padre y de la madre e inclusive de los hijos.

Entendiéndose por factor protector aquellas circunstancias personales, familiares ambientales, que reducen controlan o extienden a la probabilidad de que se presenten condiciones que pueden conducir al contacto conflicto- individuo. Por lo tanto son situaciones internas o externas a la persona que le permiten enfrentar exitosamente los problemas y así alejan el riesgo (Zamora y Forcelledo, 1996; Vaca, 1997).

El beneficio que me han llevado a la realización del presente plan de tesis, como es identificar de que manera influyen los factores protectores familiares en el normal rendimiento de los funcionarios y empleados del CONSEP, para que por medio de planes de intervención en salud mental laboral puedan mejorar sus relaciones al interior del grupo familiar, la estabilidad y satisfacción laboral.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación busca determinar cómo los factores protectores familiares, pueden intervenir de manera positiva en la mejora de las relaciones de los trabajadores dentro del grupo familiar en su estabilidad y satisfacción laboral.

Preguntas

- ¿Qué Factores Protectores Familiares que se presentan en el personal operativo del CONSEP, influyen en su desempeño laboral?
- ¿Por qué se presentan y cuáles son las causas de estos Factores Protectores Familiares en las actividades laborales de los funcionarios y empleados del CONSEP?

Objetivos

Objetivo General

Establecer la influencia de los Factores Protectores Familiares en el Desempeño Laboral de los funcionarios y empleados del CONSEP.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de los Factores Protectores Familiares en los funcionarios y empleados del CONSEP.
- Diseñar un Plan de Intervención para mejorar los Factores Protectores Familiares y el desempeño laboral de los empleados y funcionarios del CONSEP.

Delimitación espacio temporal

El proyecto se realizará en el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, el mismo que contará con su aprobación, se desarrollará durante el año 2010-2011.

MARCO TEÓRICO

Posicionamiento teórico

Muchos autores especialistas en Recursos Humanos entre ellos Kaplan, 1986, Newcomb y Harlon señalan que “ Los factores de protección pueden ser entendidos como eventos de naturaleza biológica, psicológica o social, cuya presencia disminuye la probabilidad de que se presente un problema, equivale entonces a un atributo o característica individual, condición situacional y / o contexto ambiental que inhibe, reduce o atenúa la probabilidad del uso y/o abuso de drogas o la transición en el nivel de implicación con las mismas. Al igual que sucede con los factores de riesgo, tienen un carácter dinámico y varían de un sujeto o de una comunidad a otra.”

Entre los factores que podemos considerar como protectores tenemos: relaciones afectuosas en el ámbito de la familia y la escuela, respeto e interés genuino por las necesidades e inquietudes del adolescente, medios de comunicación, que permite desarrollar el pensamiento crítico y creativo del adolescente, organizaciones de la comunidad que fomenten el deporte u otras actividades recreativas u artísticas, como forma de usar saludablemente el tiempo libre, etc.

Los factores de protección no suelen presentarse de forma aislada, sino que en la realidad interactúan, se complementan o incluso unos comprenden a otros.

Se han propuesto dos mecanismos a través de los que operan los factores de protección “el mecanismo riesgo- protección” y el “mecanismo protección- protección” (Brook et al.; 1990; citado en Newcomb y Félix Ortiz. 1992).

El mecanismo Riesgo Protección hace referencia a la condición en la que los factores están modulados por los de protección (Brook et al; 1989, b), sabiendo que las personas están expuestas tanto a factores de riesgo como a factores de protección Kaplan, 1986; Newcomb y Harlon; 1986).

Por otro lado tenemos “el mecanismo protección- protección” a través del cual los factores de protección se potenciarían entre sí para en su conjunto proporcionar mayores niveles de protección (Jessor, Van Den Vos, Banderin, Costa y Turbín, 1995).

Factores de riesgo familiar.

La familia es un grupo primario que para muchas personas puede representar una fuente de gratificación.

Respecto al manejo familiar, que consiste en las distintas habilidades de los padres para controlar la conducta de los hijos, tales como la supervisión, el establecimiento de normas y límites, las habilidades para negociar con los hijos, para reforzar sus conductas positivas y castigar las negativas, etc. Está claro que en la actualidad las demandas de los adolescentes que tienen al reclamo de un mayor grado de autonomía, una oposición más clara a la autoridad paterna, y que tienen a su alcance la posibilidad de experimentar más conductas de riesgo que las que estos mismos padres tuvieron en su adolescencia, colocan a éstos en situaciones de incertidumbre que les provocan inseguridad y les hacen difícil adaptarse a las demandas de sus hijos. En este sentido. Los estilos de ejercer la autonomía y de afrontar los errores; el autoritarismo induce, además, miedo a convivir con límites y a funcionar con metas a largo plazo.

Respecto al ambiente familiar, es decir, las relaciones que se establecen entre sus miembros, la frecuencia de disputas y tensiones, la frialdad en la relación y la falta de comunicación contribuyen a crear entorno para los hijos. Por el contrario, los vínculos afectivos, el apego, la buena comunicación, en definitiva, el equilibrio emocional dentro del entorno familiar es un importante factor protector.

CAPÍTULOS, SUBCAPÍTULOS

CAPÍTULO I FUNDACIÓN CONSEP

1.1 Antecedentes de la fundación del CONSEP

1.1.1 Quiénes somos

1.2 Visión

1.3 Misión

1.4 Estructuras por procesos del CONSEP

1.4.1 Macroprocesos

1.4.2 Procesos

1.4.3 Subprocesos

CAPÍTULO II FAMILIA

2.1¿Qué es la familia?

2.2Tipos de familias

2.2.1 Familia Nuclear o elemental

2.2.1 Familia Extensa o consanguínea

2.2.1.1 Familia Monoparental

- 2.2.1.2 Familia de madre soltera
- 2.2.1.3 Familia de padres separados

CAPÍTULO III FACTOR PROTECTOR

- 3.1 ¿Qué es un factor protector?
- 3.2 TIPOS
 - 3.3.1 Factor protector familiar
 - 3.3.2 Factor protector individual
 - 3.3.3 Factor protector educativo

CAPÍTULO IV DESEMPEÑO LABORAL

- 4.1 ¿Qué es la evaluación al desempeño?
- 4.2 Beneficios de la Evaluación al Desempeño
- 4.3 Métodos de la Evaluación al Desempeño
- 4.4 Consecuencias de la Evaluación al Desempeño
- 4.2 Referencias Bibliográficas:
 - Kaplan, 1986; Newcomb y Harlon
 - Jessor, Van Den Vos, Banderin, Costa y Turbín, 1995
 - Newcomb y Félix Ortiz, 1992
 - Zamora y Forcelledo, 1996; Vaca, 1997
 - BELL, L.E. y BELLAK, “Psicología Proyectiva”. Editorial Paidós., 1967
 - HAMMER, Emanuel F., “Test Proyectivos Gráficos”. Editorial Paidós., 1969
 - Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos., Edición Quinta, México 1999.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que pretendo realizar está inmersa dentro de los siguientes tipos de investigación:

- **Correlacional:** Este tipo de investigación tendrá el propósito de medir el grado de relación que existe entre dos o más variables, en este caso los Factores Protectores Familiares y el Desempeño Laboral

HIPÓTESIS

¿Los Factores Protectores Familiares influyen directamente en el Desempeño Laboral de los funcionarios y empleados del CONSEP?

Identificación de las variables

Variables independientes: Factores Protectores Familiares.

Variables dependientes: Desempeño Laboral.

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES Y MEDIDA

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
FACTORES PROTECTORES FAMILIARES	1.-Tipos Familia:		
	Nuclear	SI NO	TEST
	Extensa	SI NO	ENTREVISTA
	Monoparental	SI NO	
	2.- Estilos de Familia:		
	Sobreprotector	SI NO	TEST
	Autoritario	SI NO	ENTREVISTA
	Democrático	SI NO	
	3.-Actitudes Familiares:		
	Clima Familiar activo	SI NO	TEST
	Violencia Familiar	SI NO	ENTREVISTA
	Machismo	SI NO	
	Adicción a sustancias	SI NO	

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
DESEMPEÑO LABORAL	1.- Comunicación	A M B	TEST ENTREVISTA
	2.- Productividad	A M B	TEST ENTREVISTA
	3.- Empoderamiento Laboral	A M B	TEST ENTREVISTA
	4.- Comprensión	A M B	TEST ENTREVISTA
	5.- Actitudes Laborales adecuadas	A M B	TEST ENTREVISTA

IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Según el tratamiento de los datos se ejecutara una investigación de Tipo Mixto, por que interesan las acciones de las personas y la forma de interpretación de cada uno de los funcionarios.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo no experimental porque se va recolectar información del diagnóstico psicosocial lo que va a permitir tener una conducta a nivel familiar individual y laboral adecuados.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Las estrategias que voy a aplicar en la realización de esta investigación es la aplicación de reactivos psicológicos en los diferentes departamentos del CONSEP matriz Quito, para luego obtener un diagnóstico individual, y de esta manera poder realizar planes de intervención con los funcionarios y empleados del CONSEP.

POBLACIÓN Y MUESTRA:

Funcionarios y servidores del CONSEP matriz Quito

POBLACION: 152 personas

MUESTRA: No se seleccionará muestra porque se trabajará con toda la población

MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

MÉTODO: Activo participativo- Constructivista, Correccional, Estadístico.

TÉCNICAS: Análisis de FODA, Estudios de casos, Lluvias de ideas

El objetivo es generar un plan de intervención terapéutica en salud mental laboral, que permita tener estrategias de intervención a nivel individual familiar u organizacional, en donde se propenda a tener un equilibrio biosicosocioespiritual, de los funcionarios y servidores del CONSEP en la matriz Quito.

FASES DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

PRIMERA FASE

Fase de elaboración, sistematización y aprobación

- 1.- Agenda de trabajo a nivel individual y familiar
- 2.- Visitas domiciliarias
- 3.- Taller de sensibilización
- 4.- Plan de intervención familiar

SEGUNDA FASE

Fase de Operalización

- 1.- Ejecución de agenda de trabajo
- 2.- Ejecución visitas domiciliarias
- 3.-Ejecución taller de sensibilización
- 4.- Plan de intervención terapéutico familia

TERCERA FASE

Fase de resultados

- 1.- Actas de compromisos familiares
- 2.- Informes individuales y familiares
- 3.- Conclusiones y recomendaciones

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Informe técnico

RESPONSABLES

Alumno: Viveca Nadina Saavedra Estupiñán

Asesor de Investigación: Dr. Rubén Chicaiza Mst.

Instituto de Investigación y Posgrado: Dr. Nelson Narváez

RECURSOS

RECURSOS HUMANOS

- Personal que labora en la Institución
- Estudiante: Viveca Nadina Saavedra Estupiñán
- Supervisor: Dr. Rubén Chicaiza Mst.

RECURSOS MATERIALES

- Materiales de oficina
- Papelería
- Calculadora
- Libros

RECURSOS ECONÓMICOS

Los Recursos económicos serán provistos por mis padres.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

- Computador
- Impresora
- Proyector-Infocus
- Flash Memory
- Internet

CRONOGRAMA DE INVESTIGACIÓN

Actividades	O c t	No v	Di c	En e	Fe b	M ar	A br	M ay	Ju n	Ju l	Ago	Sep	Oc t
Elaboración y aprobación del plan de Investigación													
Aplicación del Plan de Investigación													
Desarrollo del Marco Teórico													
Fase de Operalización: Ejecución de agenda de trabajo, ejecución de visitas domiciliarias, ejecución de taller de sensibilización													
Elaboración de plan de intervención terapéutica													
Actas de compromisos familiares													
Informes finales													

BIBLIOGRAFÍA:

- Kaplan, 1986; Newcomb y Harlon
- Jessor, Van Den Vos, Banderin, Costa y Turbín, 1995
- Newcomb y Félix Ortiz, 1992
- Zamora y Forcelledo, 1996; Vaca, 1997
- BELL, L.E. y BELLAK, “Psicología Proyectiva”. Editorial Paidós., 1967
- HAMMER, Emanuel F., “Test Proyectivos Gráficos”. Editorial Paidós., 1969

ANEXOS

- Instrumentos de intervención terapéutica
- Hojas de evaluación
- Reactivos Psicológicos
- Entrevistas

.....
Estudiante

.....
Asesor de Investigación

ANEXO 2

CONSEP

DIRECCIÓN NACIONAL DE DESARROLLO HUMANO Y CAPACITACIÓN

BIENESTAR LABORAL

TEMÁTICA: PROYECTO DE VIDA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
INDIVIDUAL	
FAMILIAR	

ANEXO 3

**CONSEP
DIRECCIÓN ANCIONAL DE DESARROLLO HUMANO Y CAPACITACIÓN
BIENESTAR LABORAL**

TEMÁTICA: AUTOESTIMA

LO QUE MÁS ME GUSTA DE MÍ (VALORES)
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

ANEXO 4

CONSEP

DIRECCIÓN ANCIONAL DE DESARROLLO HUMANO Y CAPACITACIÓN BIENESTAR LABORAL

DIAPOSITIVAS AUTOESTIMA

AUTOESTIMA



¿ QUE ES LA AUTOESTIMA?

- El Autoestima es quererse a uno mismo y querer a los demás. Significa saber que eres valioso (a), digno (a), que vales la pena y que eres capaz, y afirmarlo. Implica respetarte a ti mismo y enseñar a los demás a hacerlo.



¿EN DÓNDE ESTA EL ORIGEN DE LA BAJA AUTOESTIMA ?

- En lo que nos rodea, a medida que nos desarrollamos desde que somos niños, la sociedad nos enseña a poner "etiquetas" de lo que esta bien y de lo que no está, en muchos casos, sin tener en cuenta los verdaderos valores que como seres humanos debemos practicar.



HE AQUÍ UNA LISTA DE LO "QUE NO ESTA BIEN" (LO QUE NOS ENSEÑARON A DESPRECIAR O A MIRAR POR ENCIMA DEL HOMBRO):

- Extranjeros
- Hombres de color
- Los que hablan de otra forma
- Miembros de otras iglesias
- Los pobres
- Altos o los bajos
- Mujeres y niñas que no son hermosas
- Gente que no viste a la moda
- Alcohólicos
- Gente sin hogar
- Gente que come con el tenedor equivocado
- Discapacitados
- Homosexuales
- Infectados con VIH
- Gente obesa
- Gente tímida
- Ancianos
- Gente que no tiene coche
- Gente que vive de la asistencia social

¿CÓMO RECUPERAR LAS TÉCNICAS PARA MEJORAR EL AUTOESTIMA?

BUSCA DENTRO DE TI:

- **ESCÚCHATE A TI MISMO MAS QUE A LOS DEMÁS:** Analiza con cuidado las opiniones de los demás sobre ti.
- **CONVIERTE LO NEGATIVO EN POSITIVO:** Nunca pierdas las ganas de pensar en positivo.



"Todo viaje tiene un destino secreto que el viajero ignora"

Martin Buber

- **DATE UNA OPORTUNIDAD Y RECONOCE TUS CUALIDADES**
- **ACÉPTATE TAL COMO ERES, SIN APROBAR DENTRO DE TI LOS COMPORTAMIENTOS BAJOS**
- **ACEPTA TUS SENTIMIENTOS**
- **CUIDA DE TI MISMO (A)**
- **ATIENDE TUS NECESIDADES**
- **ALIMENTA TU CUERPO ALIMENTA TU ESPÍRITU**



- **MANTENTE EN MOVIMIENTO**
- **DEJA DE HACERLO**
- **EXAMINA TUS VERDADES**
- **LA VERGÜENZA:**
- **PENSAR EN TODO O EN NADA**
- **ALIVIA LA TENSIÓN:**
- **RESPIRA**
- **ABANDONA LA IRA**
- **ELIGE TUS MOMENTOS:**



"Si puedes llegar a través de la nieve, la tempestad y la lluvia, sabrás que podrás llegar cuando brille el sol y todo ~~sea~~ **sea**"

Malcolm X

BUSCA FUERA DE TI:

- **LA CONFIANZA**
- **JUEGA MAS**
- **APRENDE A ESCUCHAR DE VERDAD:**
- **DEJA DE HACER COMPARACIONES**
- **PERDONA Y OLVIDA**
- **ALARGA LA MANO Y CONECTA**
- **ESTABLECIENDO LAS FRONTERAS**
- **RESPONSABILIDAD-LA TUYA, LA MIA Y LA NUESTRA**



ASPIRA A LO MAS ALTO Y PLANIFICA EL PRESENTE

"Lo mas importante es vivir el presente, el pasado únicamente sirve para no volver a cometer los errores que has tenido, el futuro es el presente que vivirás cuando ese día llegue"

- **ENCUENTRA LA FUENTE**
- **ABANDONA EL PERFECCIONISMO**
- **PROTEGE TU AUTOESTIMA**
- **ACEPTA LA OSCURIDAD**
- **PONTE METAS Y REALÍZALAS**



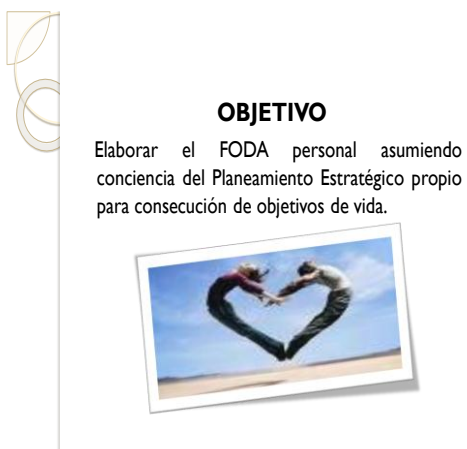
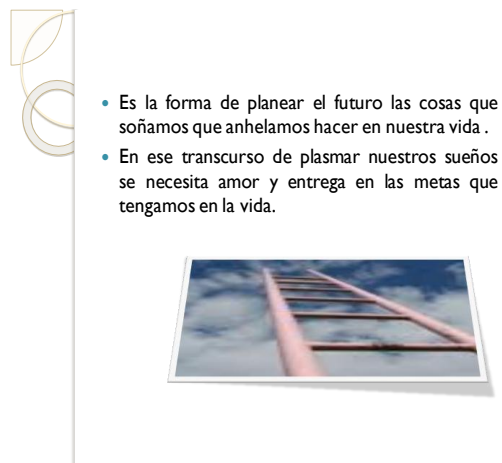
ANEXO 5

CONSEP

DIRECCIÓN ANCIONAL DE DESARROLLO HUMANO Y CAPACITACIÓN

BIENESTAR LABORAL

DIAPOSITIVAS PROYECTO DE VIDA



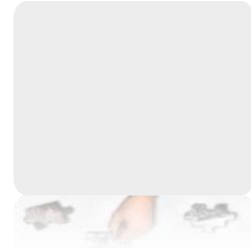
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- Es una filosofía de vida representada por los valores y principios.
- Es una cultura que engloba paradigmas, actitudes, creencias y formas de actuación
- Es un proceso permanente
- Es un hábito de vida
- Es una técnica desarrollada al servicio de la persona
- Es un arte en el que se manifiesta creatividad.



COMO ELABORAR UN PROYECTO DE VIDA

- Entorno y Conocimiento de la persona
- Búsqueda de información
- Flexibilidad



FODA PERSONAL

- Es un análisis de los factores positivos y negativos con los que una persona cuenta o los que existen en el entorno, los cuales deberán ser analizados para una correcta toma de decisiones.



SE REQUIERE:

- Aprensión realista de sí mismo
- Habilidades de análisis
- Dotes de creatividad
- Honestidad intelectual
- Conocimiento actualizado del entorno



ANEXO 6

CONSEP

DIRECCIÓN ANCIONAL DE DESARROLLO HUMANO Y CAPACITACIÓN

BIENESTAR LABORAL

DIAPOSITIVAS TOMA DE DECISIONES

TOMA DE DECISIONES



DEFINICIÓN

- La **TOMA DE DECISIONES** se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.
- Sin embargo la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir.



• El proceso que conduce a la toma de decisión:

- Elaboración de premisas
- Identificación de alternativas
- Evaluación de las alternativas, en términos de metas que se desea alcanzar
- Selección de una alternativa, es decir tomar una decisión



RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

- Las personas que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Necesitan comprender en forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes.
- Se necesita también la información y la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada.
- Por ultimo, necesitan tener el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga de un modo más efectivo el logro de la meta.

Cualidades personales para la toma de decisiones

- Experiencia
- Buen juicio
- Creatividad
- Habilidades cuantitativa



Importancia de la toma de decisiones en grupo Ventajas y Desventajas

VENTAJAS

- Información y conocimiento más completos
- Incrementar la aceptación de una solución o bien la variedad de puntos de vista
- Incrementan la Legitimidad
- Reducción de los problemas de comunicación

DESVENTAJAS

- Requieren mucho tiempo
- Presiones de aceptación
- Responsabilidad ambigua
- El Compromiso



ANEXO 7

CONSEP DIRECCIÓN ANCIONAL DE DESARROLLO HUMANO Y CAPACITACIÓN BIENESTAR LABORAL DIAPOSITIVAS ESTILOS DE FAMILIA

ESTILOS DE FAMILIA



FAMILIA AUTORITARIA

Es producto de una sociedad conservadora y este tipo de familia tiene la función de reproducir y perpetuar la sociedad en la cual se sitúa.



Pero... ¿cómo es una familia basada en el autoritarismo? y ¿cuáles son las principales características de la familia autoritaria?



- ◉ Su fin es el orden, éste es su objetivo y desde el punto de vista conservador esta familia cumple un rol fundamental para una sociedad basada en las relaciones jerárquicas, de dominador y dominado.



CARACTERÍSTICAS



En la familia autoritaria las relaciones son verticales
La represión es parte importante de la ideología que se transmite
Produce personas basados en la explotación o dominio de unos hombres por otros
Genera personas rígidas, de poca flexibilidad y apertura con su entorno y con lo diferente

FAMILIA SOBREPROTECTORA

- ◉ Los padres sobreprotectores son aquellos que se pasan horas cavilando y preocupándose de sus hijos. Todo esto lleva a una dependencia tanto de los padres hacia los hijos como de los hijos hacia los padres.



- ◉ Los padres piensan que amar es hacer el camino más fácil a los hijos, cuando realmente, además de amor, lo que necesitan es:
- ◉ - Adaptación y reconocimiento de lo que realmente es.
- ◉ - Respeto y tolerancia de sus ideas y sentimientos.
- ◉ - Libertad para tomar decisiones.
- ◉ - Apuntalar las cualidades y aceptar sus limitaciones.
- ◉ - Potenciar la creatividad.
- ◉ - Sentimiento de haber contribuido a hacer algo.
- ◉ - Oportunidad de compartir los sentimientos de perdida, dolor o rabia.

LA FAMILIA DEMOCRATICA

- ◉ Lo recomendable es el trato democrático dentro del hogar, pero que incluya conductas respetuosas entre hermanos, de padre a hijo y viceversa, y entre esposos.



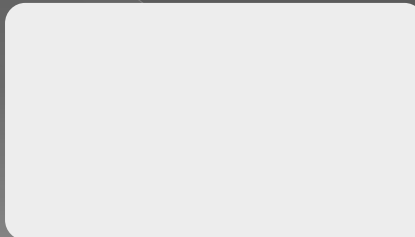
- ◉ El ambiente familiar es, junto con la escuela y el grupo de amigos, uno de los tres contextos básicos de referencia en la vida de jóvenes y adolescentes.



- ◉ la familia debe hacer todo lo posible por: construir una situación de equilibrio entre espontaneidad, afecto, control, sinceridad y respeto hacia cada uno de sus miembros



- ◉ Lo importante, es conseguir un clima de confianza que permita la comunicación y el diálogo, y que los adolescentes perciban la valoración y el respaldo que se les ofrece desde su familia....



ANEXO 8

CONSEP DIRECCIÓN ANCIONAL DE DESARROLLO HUMANO Y CAPACITACIÓN BIENESTAR LABORAL DIAPOSITIVAS ESTILOS DE FAMILIA

ACTITUDES FAMILIARES

VIOLENCIA FAMILIAR



- Son innumerables las formas la violencia familiar hacia los mayores, entre cónyuges, hacia los niños, las mujeres, los hombres, los discapacitados, etc..



- Muchas personas que maltratan son considerados (y se consideran a si mismos) como de mayor poder hacia quienes son considerados (se piensan a si mismos) como de menor poder.



- La vulnerabilidad de violencia dentro del grupo familiar va hacia los niños y las mujeres, en cambio los hombres maltratados son solo el 2% de los casos de maltrato (por lo general hombres mayores y debilitados tanto físicamente como económicamente respecto a sus parejas mujeres).



Quienes padecen estas situaciones tienen resistencia a denunciar lo que ocurre

- Porque se mantiene una espera de un cambio espontáneo de quien agrede
- El temor al prejuicio social,
- las convicciones ético - religiosas,
- la dependencia económica,
- el miedo a represalias,
- la falta de esperanzas en la eficiencia de los trámites jurídicos, etc.
- Pero el punto mas importante sobre el maltrato es el sostenimiento del vínculo violento.



TIPOS DE VIOLENCIA

FISICA



SEXUAL



ABANDONO



PSICOLOGICA

ECONOMICA



NO MÁS VIOLENCIA

COMO PREVENIR LA VIOLENCIA FAMILIAR

- Enseñar a sus hijas e hijos a respetarse a si mismos y a los demás.
- Tratar a sus hijas e hijos de la misma manera, sin diferenciarlas.
- Cultivar en su familia y en usted, amor, respeto, cariño, confianza, igualdad y comunicación.
- Evitar golpear y maltratar a cualquier integrante de su familia.
- Compartir las labores y responsabilidades del hogar.
- Cuando haya momentos de discusión y se sienta irritable:
 - Quédese callado, respire profundamente.
- Resuelva los problemas de manera pacífica, sin agredir ni gritar.
- Si tiene problemas de violencia familiar, reconózcalo por difícil o doloroso que sea

EL MACHISMO

- Se llama machismo al conjunto de actitudes y comportamientos que rebajan injustamente la dignidad de la mujer en comparación con el varón



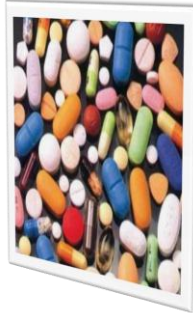
CAUSAS DEL MACHISMO

- Leyes discriminatorias hacia la mujer
- Educación machista
- Discriminación en el ámbito religioso
- División sexista del trabajo
- Los medios de comunicación y la publicidad sexista



ADICCION A SUSTANCIAS

Toda persona que consume drogas y abusa de ellas, termina tarde o temprano en una adicción que lo hace depender de ellas



ETAPAS

- ETAPA DE LA INICIACION
- ETAPA DE LA AFIRMACION
- ETAPA DE LA NECESIDAD O DEPENDENCIA



TIPOS DE SUSTANCIAS

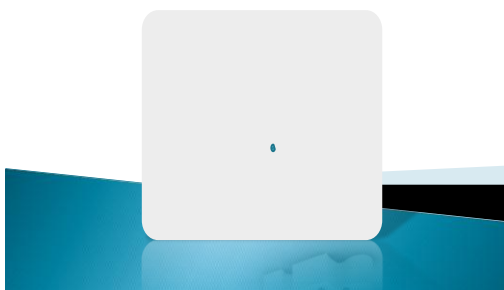
- ALCOHOL
- TABACO
- DERIVADOS DEL CANABBIS
- HEROÍNA
- INHALANTES
- PSICOFARMACOS



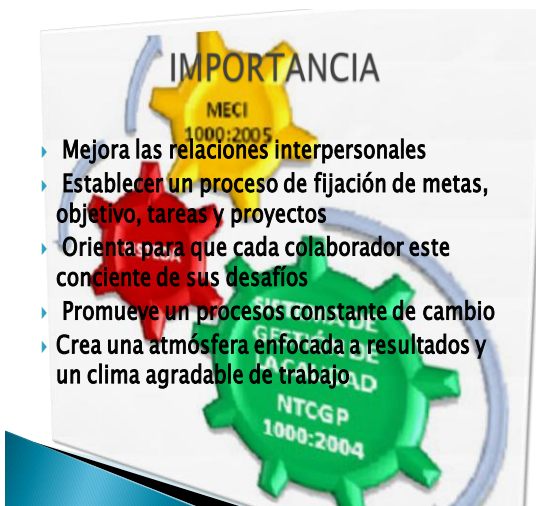
ANEXO 9

CONSEP DIRECCIÓN ANCIONAL DE DESARROLLO HUMANO Y CAPACITACIÓN BIENESTAR LABORAL DIAPOSITIVAS GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



Proceso sistemático tomado del resultado del desempeño medido de forma individual; cuantitativa y cualitativamente, considerando la eficiencia y la eficacia del colaborador que se utiliza para diagnosticar y mejorar la productividad en una organización

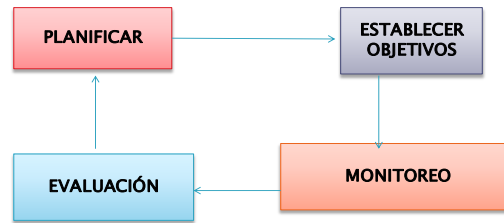


La Gestión del Desempeño es :

- ▶ Una serie de actividades alineadas a estrategias
- ▶ Momentos de comunicación feedback continuo entre Gestor y Colaborador
- ▶ Oportunidades de clarificación de objetivos esperados
- ▶ Negociación de tiempos, procesos y etapas
- ▶ Análisis de puntos fuertes y puntos de mejora



ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



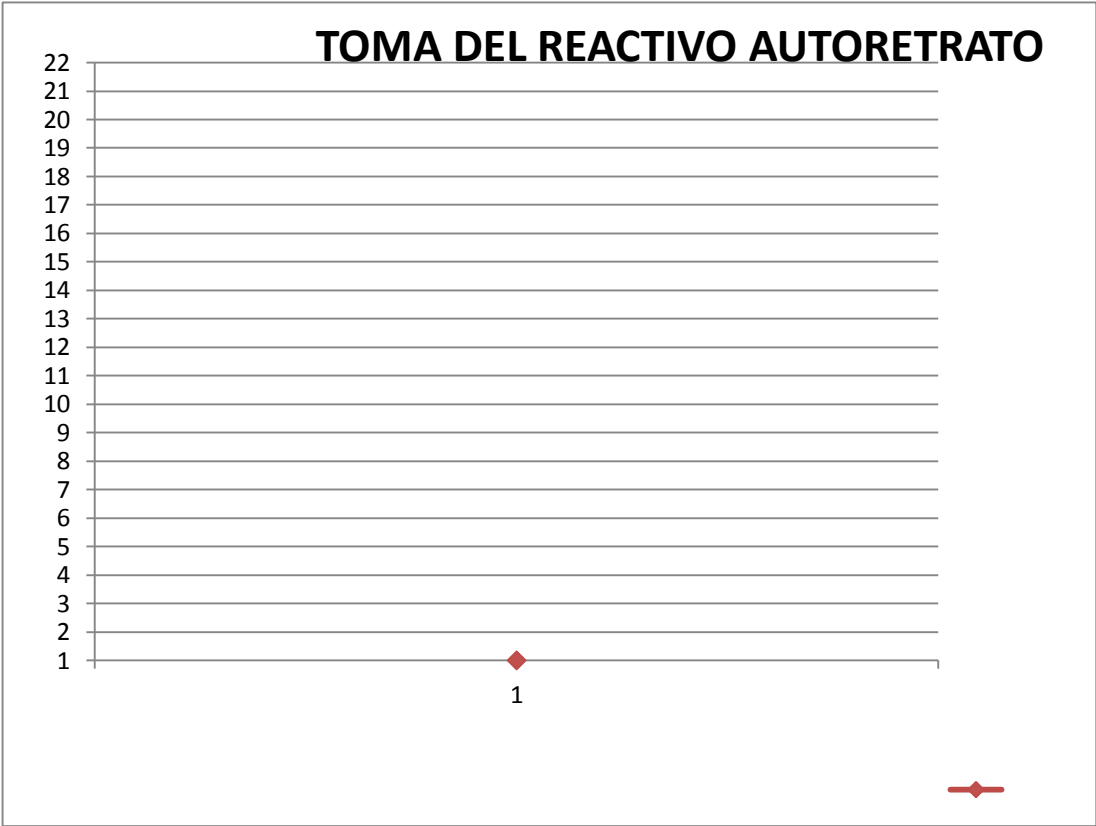
ANEXO 10

**REACTIVO PSICOLÓGICO
H.T.P. (CASA-ÁRBOL-PERSONA)**



ANEXO 11

TEST AUTORRETRATO



ANEXO 12

SALÓN DONDE SE EJECUTÓ EL PLAN DE INTERVENCIÓN LABORAL (HOTEL TAMBO- REAL)

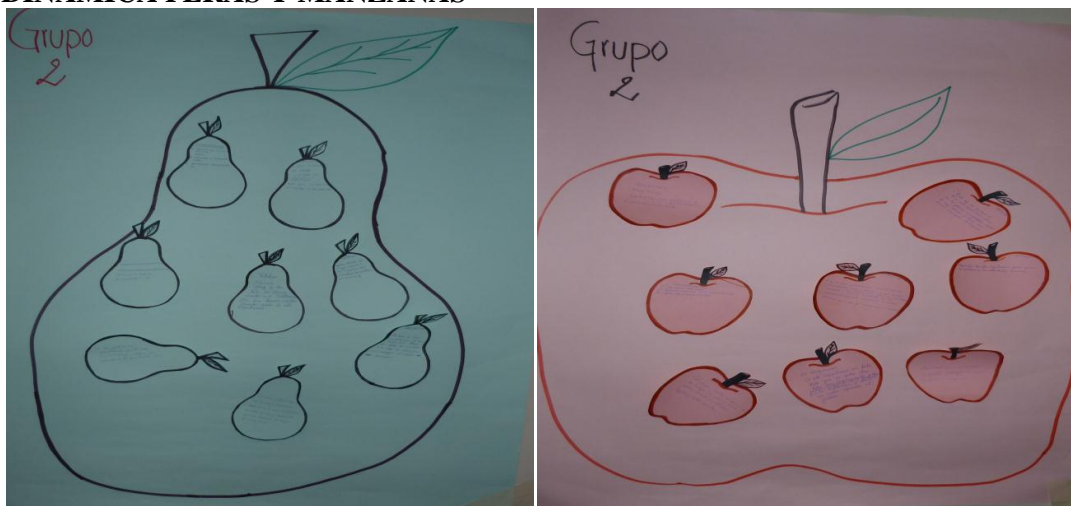


APERTURA

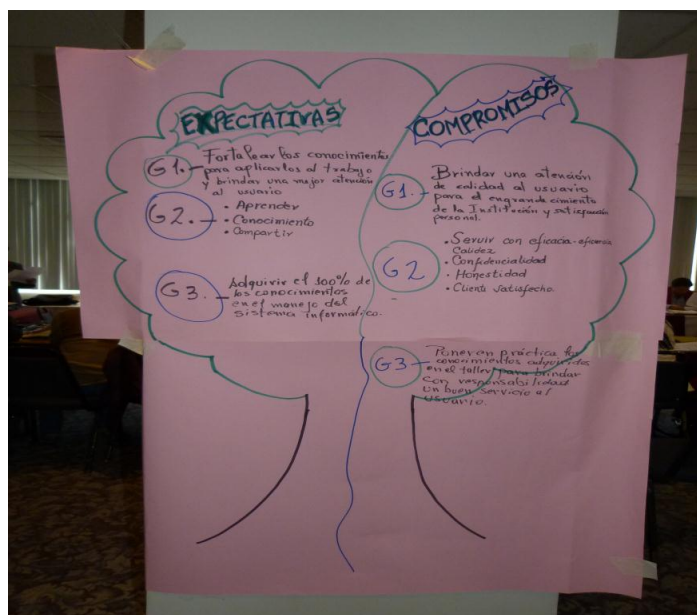


ANEXO 13

DINÁMICA PERAS Y MANZANAS



EXPECTATIVAS Y COMPROMISOS DE LOS FUNCIONARIOS



DINÁMICA LO QUE MAS ME GUSTA DE MÍ



EXPOSICIÓN DE EXPECTATIVAS Y COMPROMISOS



EXPOSICIÓN DE SUS PROYECTOS DE VIDA



ANEXO 14

CONSEP.
UNIDAD DE INFORMACION RESERVADA
AGENDA DE SEMINARIO- TALLER

LUGAR:

**HOTEL -TAMBO REAL-
QUITO**

FECHA: Quito, 11 de
 Noviembre del
 2011

HORA	TIE MP O	CONTENIDO	RECURSOS	METODOLOGIA	RESPONSABLES
08H00-09H00	60 min	Ingreso,registroy entrega de materiales	Carpetas,hojas de asistencia, identificados	Ejercicio Individual	Dra.Myriam Guerra. Egre .Viveca Saavedra , Karina Note
09H00-09H15					Dr. Efraín Borrero, Coordinador General
9H15 - 09H45	30 min	Expectativas y Compromisos	Marcadores, Pliegos de papel, cinta Masking.	Ejercicio Grupal	Dra.Myriam Guerra. Egre .Viveca Saavedra , Karina Note
09H45-10H30	45 min	Proyecto de Vida	Fichas y Esferográficos	Conferencia y Ejercicio grupal	Dra.Myriam Guerra. Egre .Viveca Saavedra , Karina Note
10H30-10H45	15 min	RECESO			
10H45 -12H45	120 min	Marco Legal	Computador Portátil, Proyector	Conferencia	Abg. Clara Fernandez y Ab. Carlos Escalante
12H45 - 13H45	60 min	El Autoestima	Pliegos de cartulina, trajetas pequeñas, marcadores de colores	Conferencia y Ejercicio grupal	Dra.Myriam Guerra,Egre .Viveca Saavedra , Karina Note

13H45-14H45	60min	ALMUERZO			
14H45-15H00	15 min	Desarrollo de la Percepción	Cd de Música	Ejercicio grupal	Dra.Myriam Guerra
15H00-18H00	180 min	Ingreso de boletas judiciales aq la base de datos de los sindicatos	Computador Portátil, Proyector, conexión en red, pantalla gigante	Conferencia y Método de Casos	Srta. Martha Villafuerte y Sr. Francisco Iturralde
18H00-18H15	15min	RECESO			
18H15-19H15	60min		Computador Portátil, Proyector, conexión en red, pantalla gigante	Plenaria	Srta. Martha Villafuerte y Sr. Francisco Iturralde
19H15-19H30	15min		Evaluación del Día		
19H30-20H30	60min		CENA		
20H30-21H30	60min	RECREACIÓN			

ANEXO 15



DIRECCIÓN NACIONAL DE DESARROLLO HUMANO CAPACITACIÓN

BIENESTAR LABORAL

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

SEMINARIO- TALLER DE SENSIBILIZACIÓN DE INTERVENCIÓN TERAPÉUTICA EN EL ÁREA LABORAL

CONSEP.

UNIDAD DE INFORMACION RESERVADA AGENDA DE SEMINARIO- TALLER

HOTEL -TAMBO

REAL-QUITO

Quito, 12 de Noviembre 2011

Lugar
Fecha

HORA	TIEMPO	CONTENIDO	RECURSOS	METODOLOGIA	RESPONSABLES
07H00 - 08H00	60 min	<i>DESAYUNO</i>			
08H00- 09H00	60min	Registro de Asistencia	Lista de Asistencia	Ejercicio Individual	DNDH-UNIR
09H00 - 09H15	15min	Dinámica de integración el matrimonio	Cartulinas , Alfileres	Ejercicio Grupal	Dra.Myriam Guerra
09H15- 10H00	45 min	Toma de Decisiones	Marcadores, Pliegos de papel, cinta Masking	Ejercicio grupal	Dra.Myriam Guerra. Egre .Viveca Saavedra , Karina Note
10H00- 10H30	30 min	<i>RECESO</i>			
10H30 - 12H30	120 min	Elaboración y diseño de certificados	Computador Portátil, Proyector	Conferencia	Srta. Martha Villafuerte y Sr. Francisco Iturralde
12H30 - 13H30	60 min	<i>ALMUERZO</i>			
13H30- 14H30	60 min	Problemas que se encuentran en la emisión de certificados	Computador Portátil, Proyector	Plenaria	Ab. Clara fernández
14H30- 15H00	30min	Evaluación Cuantitativa y Cualitativa	Hoja de Evaluación	Ejercicio Individual	Dra. Myriam Guerra
15H00- 15H30	30min	Programa Clausura	Certificados	Ej: Grupal e individual	Ab. Clara Fernández

El presente formulario tiene como finalidad evaluar los distintos aspectos desarrollados en el seminario- taller. El criterio que Usted emita es importante para ejecutar futuras acciones, razón por la cual se solicita la mayor sinceridad en las respuestas.

Este formulario es anónimo marque una (X) en el casillero que Usted considere pertinente.

1.- La organización del Seminario-Taller de sensibilización ha sido:

Muy Buena () Buena () Regular () Mala ()

2.- La distribución del tiempo para cada una de las actividades han sido:

Adecuada () Poco adecuada () Inadecuada ()

3.- Las fichas de autoayuda utilizadas contribuyeron al cumplimiento de los objetivos del seminario- taller de sensibilización:

Totalmente () Parcialmente () No contribuyeron ()

4.- El ambiente físico para el seminario- taller de sensibilización fue:

Apropiado () Poco Apropiado () Inapropiado ()

5.- La integración de los participantes fue:

Total () Parcial () Nula ()

7.- Los contenidos y experiencias del seminario- taller de sensibilización adquirida durante el evento le permitirán elaborar y crear nuevas acciones para su vida:

Con dificultad () Sin dificultad ()

8.- Los contenidos desarrollados fueron:

Concretos () Abstractos ()

Claros () Confusos ()

9.- Mencione 3 características de una persona que tiene una adecuada autoestima:

.....

.....

.....

.....

10.- Realice una graficación que es para usted Toma de Decisiones a nivel individual, familiar y organizacional?

.....

.....

.....

.....

11.- ¿Qué tipo de Familias conoce?

1.-

2.-

3.-

12.- Según la autoridad la función de las familias son:

SOBREPROTECTOR: Cuando los padres son producto de una sociedad conservadora y este tipo de familia tiene la función de reproducir y perpetuar la sociedad en la cual se sitúa.

V ()

F ()

AUTORITARIO: Cuando los padres pasan horas meditando y preocupándose de sus hijos.

V ()

F ()

DEMOCRÁTICO: Cuando en el hogar se desarrollan conductas respetuosas entre hermanos, de padre a hijo y viceversa, y entre esposos

V ()

F ()

13.- ¿Que son Actitudes Familiares inadecuadas?

.....

.....

.....

.....

14.- ¿Qué es un Clima Familiar Activo?

.....

.....

.....

.....
15.- ¿Qué se entiende por Desempeño Laboral?

.....
.....
.....
.....

16.- ¿Cuáles son las Etapas de la Gestión del Desempeño?

.....
.....
.....
.....

17.- ¿Cuál es la importancia del Desempeño Laboral en los Factores Protectores?

.....
.....
.....
.....

GRACIAS

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Core Competences.- Constituyen el conocimiento colectivo existente en una organización (conocimientos prácticos, dominio de procedimientos, etc), especialmente el modo de coordinar habilidades productivas y la integración de múltiples corrientes tecnológica. Core Competence es comunicación y compromiso profundo para trabajar a lo largo y ancho de la organización. La Core Competence no se deteriora con el uso. A diferencia de los activos tangibles que se deprecian con el tiempo, las Competencias mejoran a medida que son aplicadas y compartidas.

Dislexia.- Se le llama dislexia (del griego δυσ- *difficultad, anomalía* y λέξις *habla o dicción*) a la dificultad en la lectura que imposibilita su comprensión correcta.

Enurésico.-La emisión involuntaria de orina durante el sueño, en niños mayores de 5 años, con una frecuencia superior a 4 veces al mes, y sin que exista una enfermedad que lo justifique, es lo que se conoce como enuresis.

Empowerment.- Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Evaluación al Desempeño.- La evaluación del rendimiento o desempeño es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar evaluar, medir, gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

Factores Protectores.-Los Factores de Protección pueden ser definidos como aquellas circunstancias personales, familiares y ambientales que reducen, controlan o extinguen la probabilidad que se presenten condiciones que pueden conducir al contacto con situaciones de riesgo.

Familia.-Conjunto de personas que tienen parentesco entre si y viven juntas. Esto se refiere a que es la unión de seres humanos que tiene algún tipo de relación ya sea, sanguínea, afectiva o algún parentesco.

Homologación.- Derivado del griego *homologos* (ομόλογος) "acordar", es el término que se usa en varios campos para describir la equiparación de las cosas, ya sean éstas características, especificaciones o documentos

Incidente crítico.- Suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

Legitimar.-Probar o justificar la verdad de algo o la calidad de alguien o algo conforme a las leyes.

Mentoring.- Los mentores son expertos séniores que sirven de ayuda y referencia a una o más personas dentro de una organización. Utilizado tradicionalmente en el mundo de la nobleza se define

como la ayuda de una persona a otra ejerciendo especial significado en las transiciones de conocimientos, trabajo o pensamiento.

Performance.-[se pronuncia aproximadamente 'perfórmans'] *s. f.* Espectáculo representado en directo ante un público, en el que se combinan diferentes formas de expresión, como la danza, el teatro, la música, el cine y las artes plásticas; se realiza con espontaneidad e improvisación, y pretende provocar:

Retroalimentación.-La realimentación, también denominada feedback, significa ‘ida y vuelta’ y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.

Rol.-Es el contenido de una posición o las implicaciones conductuales de ocupar esa posición.

Sistema.-Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.

Violencia Familiar.- La violencia familiar puede definirse como “el acto cometido dentro de la familia que perjudica la vida, la integridad psicológica e impide el desarrollo integral de sus miembros, entendiendo integral, como el logro de metas biológicas, psicológicas y sociales de la familia”.

Violencia Física: Es aquella que se ejerce mediante golpes, patadas, atropello con armas, quemaduras, y/o ataduras, las cuales pueden o no, dejar lesiones y cicatrices.

Violencia Emocional: Se expresa en chantaje emocional y amenazas, ridiculizaciones, engaños, rechazo al contacto físico y sexual en la pareja y en la privación de oportunidades de desarrollo y bienestar individual.

Violencia Sexual: Se caracteriza por la imposición de comportamientos eróticos y prácticas sexuales por parte de uno de los miembros de la pareja contra la voluntad del otro. En el caso de los menores, esta violencia se traduce en asedio o el abuso sexual incestuoso

TABLAS

Tabla 1. Relación del grupo familiar en los funcionarios y empleados del Consep- matriz (2010-2011)	104
Tabla 2. Relación del grupo familiar con el conyugue en los funcionarios y empleados del Consep- matriz (2010-2011)	105
Tabla 3. Tipo de familia en los funcionarios y empleados del Consep - matriz (2010-2011)	106
Trafico 4. Rol a desempeñar en los funcionarios y empleados del Consep-matriz (2010-2011)	107
Trabajo 5. Personas dependientes de los funcionarios y empleados del Consep-matriz (2010-2011)	108
Tabla 6. Distribución de la población según el sexo en los funcionarios y empleados del Consep- matriz	109
Tabla 7. Test autorretrato aplicado a los funcionarios y empleados del Consep- matriz (2010-2011)	110
Tabla 8. Test numerológico aplicado a los funcionarios y empleados del Consep-matriz (2010-2011)	112
Tabla 9. Test HTP aplicado a los funcionarios y empleados del Consep-matriz (2010-2011)	113
Tabla 10. Resultados evaluación al desempeño segundo trimestre Consep- matriz	114

TABLA DE GRAFICOS

Gráfico n°1 Relación del grupo familiar con la familia	104
Gráfico N°2 Relación del grupo familiar con el conyugue	105
Gráfico N° 3. Tipo de familia	106
Grafico 4. Rol a desempeñar	107
Grafico 5. Dependientes	108
Grafico 6. Test Autorretrato	111
Grafico 7. Test Numerológico	112
Gráfico 8. Test HTP	113
Grafico 9. Total evaluación al desempeño	114